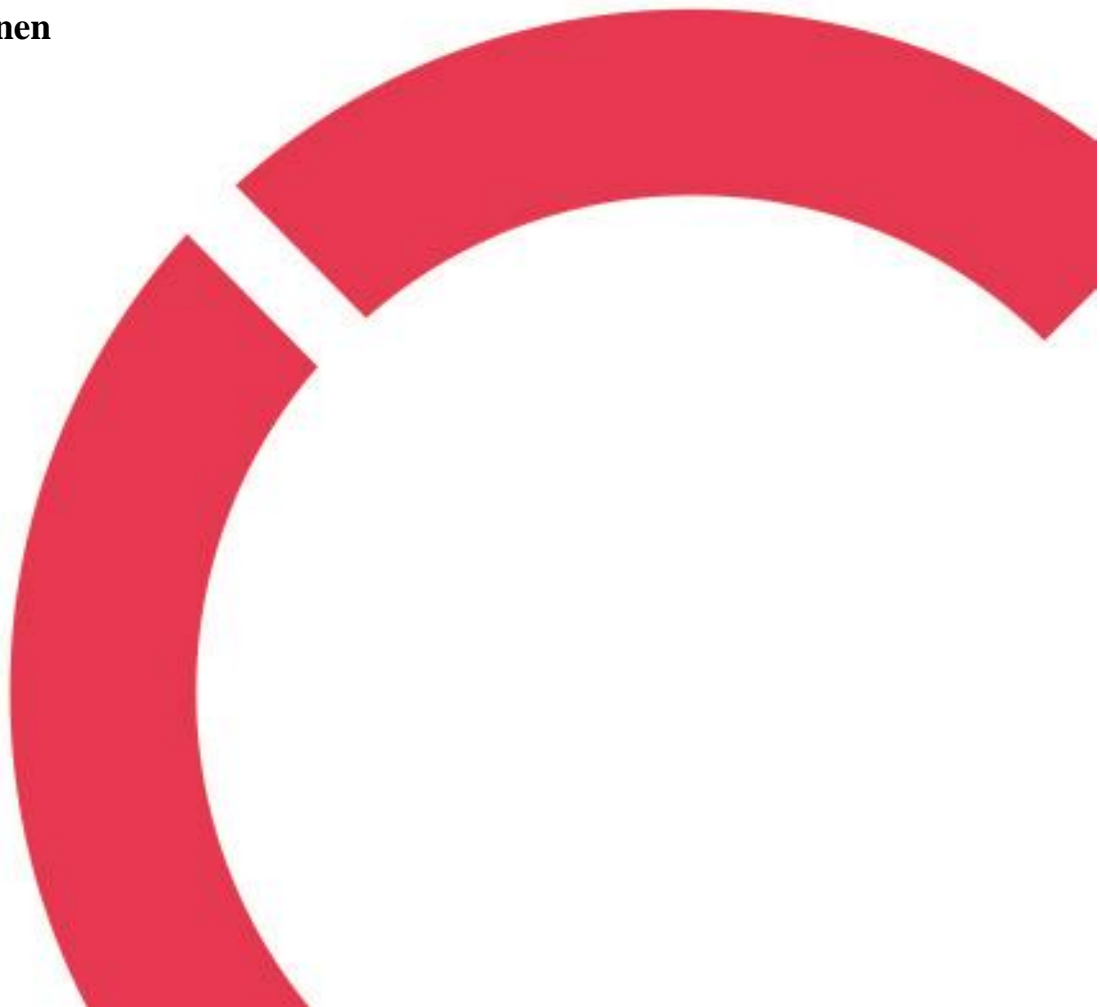


Anu Katajajarju

HYBRIDIJOHTAMINEN
Business Oulu -liikelaitos

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Liiketoimintaosaaminen
Toukokuu 2024



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2024	Tekijä/tekijät Anu Katajajarju
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi HYBRIDIJOHTAMINEN BUSINESS OULU -LIIKELAITOS		
Työn ohjaaja Eija Kärkinen		Sivumäärä 53 + 8
Työelämäohjaaja Juha Ala-Mursula		
<p>Maailma muuttuu globaalisti ja myös työyhteisöt muuttuvat hybridityöyhteisöiksi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia etätyötä tekevän esihenkilön kokemuksia hybridijohtamisessa. Etätyössä koettujen hyötyjen ja haasteiden lisäksi pyrin tutkimaan itseohjautuvuutta sekä etäjohtamisen kokemuksia. Tavoitteena on käyttää saatuja tuloksia hybridijohtamisen koulutuksen kehittämiseksi ja mahdollistaa entistä joustavamman etätyön tulevaisuuden esihenkilöille.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu valmentavan johtamisen käsitteisiin. Opinnäytetyöni teoria käsittelee laajasti johtamista, valmentavan johtamisen näkökulmia ja onnistuneen etäjohtamisen avaintekijöitä sekä haasteita esihenkilön näkökulmasta. Tutkimus kohdentui Business Oulu -liiketalouden esihenkilöihin. Tutkimukseni kehittämistehtävä toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineisto kerättiin webropol-kyselyn avulla.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi näkemys, johon tulisi kiinnittää hybridityöskentelymallissa jatkossa erityistä huomiota. Organisaation kaikkien esihenkilöiden tulisi omaksua valmentavan johtamisenmalli työnjohdollisena lähestymistapana. Hybridijohtamiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä hybridimalli on tullut jäädäkseen ja vakiintunut osaksi työskentelytapoja, ja organisaation on tärkeää sopeutua muutokseen.</p>		
Asiasanat Esihenkilö, etätyö, hybridijohtaminen, hybridityö, valmentava johtaminen.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2024	Author Anu Katajajarju
Degree programme Master of Business Administration, International Business Management		
Name of thesis HYBRID MANAGEMENT BUSINESS OULU INSTITUTION		
Centria supervisor Eija Kärkinen	Pages 53 + 8	
Instructor representing commissioning institution or company. Juha Ala-Mursula		
<p>The word is changing globally and workplaces are also transforming into hybrid work environments. My thesis is to explore the experiences of a remote working leader in hybrid leadership. In addition to the benefits and challenges experienced in remote work, I aim to investigate self-direction and experiences in remote leadership. The goal is to use the obtained results to develop training in hybrid leadership and enable even more flexible remote work for future leaders.</p> <p>The theoretical framework of the study is based on the concepts of coaching leadership. The theory of my thesis broadly addresses leadership, perspectives of coaching leadership, and key factors for successful remote leadership, as well as challenges from the perspective of a leader. The research focused on supervisors within a Business Oulu organization. The developmental task of my study was implemented as quantitative research, and the data was collected Webropol survey.</p> <p>The end result of the study was an insight to which special attention should be given special attention in the hybrid working model in the future. All leaders within the organization should adopt a coaching leadership model as an approach to work management. In the future, there should be increased focus on hybrid leadership, as the hybrid model has become permanent and established as a part of working methods, and it is very important for the organization to integrate to this change.</p>		
Key words Coaching management, director, hybrid management, hybrid work, leadership.		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

ALAINEN

Työntekijä, jolla on esimies.

ESIHENKILÖ

Yleinen termi työ- tai virkasuhteessa oleville työntekijöille, toimihenkilöille, yrittäjille tai virkamiehille, joilla on oikeus käyttää etukäteen määriteltyä työnjohto-oikeutta. Esimerkiksi esimies tai päällikkö.

ETÄTYÖ

Etätyö on nykyään yhä yleisempää, ja se viittaa työhön, joka suoritetaan poissa varsinaiselta työpaikalta, kuten omassa kodissa, kesämökillä tai vaikkapa junassa matkustaessa, edellyttäen että työnantajan kanssa on sovittu etätyöstä. Tämän työnkuvaan kuuluu yleisesti tietotekniikan ja erilaisten teknologisten välineiden käyttöä, vaikka itse työn luonne mahdollistaisi sen tekemisen myös perinteisellä työpaikalla.

HYBRIDIJOHTAMINEN

Johtamista harjoitetaan sekä fyysisesti työpaikalla että teknologian välityksellä, kuten Teamsin ja Zoomin kaltaisten työkalujen avulla etänä.

HYBRIDITYÖ

Työn tekemisen malli, jossa lähityötä ja etätyötä yhdistetään toisiinsa. Hybridimallin päämääränä on kehittää sopivia tapoja ja yhtenäisiä käytäntöjä varmistaakseen työn sujuvuus. Hybridityö tuntuu yleensä olevan jonkinlainen kompromissi, jossa tyypillinen kysymys on, paljonko etätyötä voidaan tehdä ja milloin sekä millä edellytyksillä ihmiset voidaan kutsua toimistolle. Hybridityö voidaan myös käsitellä laajemmin ja sen on kuvailtu olevan työtä, jossa yhdistyvät etätyö ja läsnätyö työpaikalla.

JOHTAJA

Henkilö, joka on vastuussa koko yrityksestä tai osa-alueesta organisaatiossa.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 VALMENTAVA JOHTAMINEN	3
2.1 Itsensä johtaminen	6
2.2 Yksilön johtaminen	7
2.3 Tiimin johtaminen.....	9
2.4 Etäjohtaminen	11
2.5 Lähijohtaminen	12
2.6 Valmentavan otteen erityispiirteet	13
2.7 Valmentavan johtajan ominaisuudet	14
2.8 Valmentavan johtamisen hyödyt ja haasteet	15
3 HYBRIDITIIMIN JOHTAMINEN	17
3.1 Hybridityö käsitteenä.....	20
3.2 Hybridityön hyödyt ja haitat.....	21
3.3 Hybridityön vuorovaikutus ja yhteistyö	22
3.4 Toimivan hybriditiimin pelisäännöt.....	22
3.5 Hybriditiimin yhteistyön kehittäminen.....	25
3.6 Läsnä etänä	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
4.1 Tutkimuksen toimintaympäristö	28
4.2 Tutkimusmenetelmä	29
4.3 Aineisto ja sen analysointi	30
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
5.1 Kokemukset etätyöstä	32
5.2 Kokemukset etäjohtamisesta.....	37
5.3 Yleisiä kokemuksia etätyöstä	39
5.4 Arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta.....	40
5.5 Arvio omasta johtamisesta	42
5.6 Kehittämisehdotukset	45
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	47
LÄHTEET	51
LIITTEET.....	55
KUVAT	
KUVIO 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset.....	5
KUVIO 2. Yksikön kompetenssi	7
KUVIO 3. Valmentavan johtajuuden roolit.....	15
KUVIO 4. Esihenkilön roolin ulottuvuudet etäjohtamisessa.....	19
KUVIO 5. Toiminnan pelisäännöt ” huoneentauluna”	24

1 JOHDANTO

Johtaminen ja esihenkilön työ on ollut murroksessa viimeisien vuosien aikana. Organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittäminen on tänä päivänä erittäin ajankohtaista ja nykyiseen hybridimalliseen johtamiseen sysäsi maailmanlaajuinen pandemia. Hybridityö ei ole muuttanut työntekemisen mallia, mutta se näkyy työpaikoilla ja jokainen esihenkilö sisäistää sen omalla tavallansa. Johtamista on ollut tarve kehittää näiden erikoisien vuosien aikana. Käsittelen teorian lähtökohdasta esihenkilötyön murrosta ilmiönä ja pyrin hahmottamaan yleisellä tasolla, että mitä tämä muutos oikein tarkoittaa ja millaisissa asioissa muutokset näkyvät esihenkilöiden näkökulmasta. Näitä asioita käsitellään tutkimuksessa. Johtamisella on pitkät juuret historiassa ja se on kehittynyt vuosien saatossa, teorian, tiedon ja osaamisen kehittyessä. Tänä päivänä johtamiskäsitteet keskittyvät henkilöstön, muutos- ja hybridijohtamisen termeihin. Jokaisella näistä termeistä on oleellinen merkitys tämän päivän johtamiselle ja jotta näitä voi hyödyntää täysin, on myös ymmärrettävä termeihin liittyvät haasteet. (Jääskeläinen 2021.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta. Termi hybridityö kuvaa työskentelyn yhdistelmää etätyön ja läsnäolon välillä. Tutkimukseni perustuu Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöiden kokemuksiin läsnä- ja etätyön käytännöistä. Viime vuosina organisaatiot ovat sopeutuneet uuteen työntekemisen malliin, joka on vaikuttanut sekä työntekijöihin että esihenkilöihin. Yritykset ja julkiset organisaatiot ovat pyrkineet navigoimaan työntekemisen muutoksissa ja kohtaamaan siihen liittyvät haasteet. Teoreettisesti keskityn valmentavan johtamisen teemoihin, joka on olennainen osa tutkimusorganisaation johtamiskäytäntöjä.

Valmentava johtaminen on lähestymistapa, jossa esihenkilö toimii enemmän valmentajana kuin käyttävänä johtajana. Valmentavan johtamisen perusajatus on edistää organisaation jäsenten kehitystä, sitoutumista ja suorituskykyä. Tärkeimpiä johtamisen tavoitteita voi kuvata henkilökohtaisen kehityksen tukemisena, vastuunottamisena, sitoutumisena organisaatioon, suorituskyvyn ja vuorovaikutuksen parantamisena. Edellä kuvatut asiat toteutuessaan hyödyntävät koko organisaatiota ja yksilöä. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 17–25.) Esihenkilöllä on keskeinen rooli valmentavassa johtamisessa, sillä he ovat suoraan työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä viestin välittäjinä. Esihenkilöiden keskeiset roolit koostuvat monesta elementistä. Esihenkilön tulee tukea, ohjata, kannustaa, asettaa tavoitteita, omistaa hyvät vuorovaikutustaidot, edistää organisaation arvojen edistämistä ja kannustaa itsensä kehittämisessä. Esihenkilön tehtävä on auttaa luomaan positiivinen ja kehittävä ilmapiiri, jossa työntekijät voivat kasvaa ja menestyä. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 266–270.)

Tutkimus toteutettiin Business Oulu -liikelaitoksen 25 esihenkilölle ja hyödynsin Webropol- kysely pohjaa. Kyselytutkimus kohdennettiin ainoastaan esihenkilöille ja heidän kokemuksiinsa viimeisien vuosien hybridijohtamisesta. Kysely pyrittiin toteuttamaan niin, että vastaajien henkilöllisyys pysyisi anonyymina. Kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu valmentavasta johtamisesta, jota myös hyödynnettiin tulosten analysoinnissa. Kysymysten ryhmittelyllä helpotettiin vastausten analysointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–108.)

Luvussa kaksi käsittelen valmentavan johtamisen teoriaa, joita noudattamalla saavutamme kannustavan, inspiroivan, ohjaavan johtamisen roolin ja menemme kohti yhteistä menestystä. Luvussa kolme keskitytään hybridityön käsitteeseen ja sen hyötyihin ja haittoihin sekä pohditaan vuorovaikutusta ja yhteistyön vaativuutta sekä millaisia hybridityön sääntöjä tiimissä on oltava toimiakseen täydellisesti. Luvussa neljä keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen ja toimintaympäristöön. Luvussa viisi keskitytään Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöille kohdennetun kyselyn vastausten analysointiin ja viimeisessä kappaleessa pyrin tuomaan esille tutkimuksen ja teorian näkemykset tiivistetysti.

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Johtamisen alan kirjallisuudessa käsitellään valmentavaa esimiestyötä, mentorointia, coachingia sekä tiimijohtamista, joista kaikki korostavat valmentavan johtajuuden periaatteita. Johtamisen kirjallisuudessa puhutaan valmentavasta esimiestyöstä, mentoroinnista, coachingista sekä tiimijohtamisesta, jotka kaikki painottuvat valmentavan johtajuuden näkökulmaan. Tehokas nykyaikainen johtaminen keskittyy kaikkien osapuolten osallistamiseen, oman tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamiseen ja heidän motivoimiseensa sekä heidän valmiuksiensa kehittämiseen itsensä johtamisessa. Nykyajan johtajilta odotetaan kykyä innovoida, olla ketteriä ja omata syvällistä markkinatuntemusta, samalla kun he ovat joustavia ja hyödyntävät teknologiaa. (Rubanovitsch 2020, 27–35.)

Valmentava johtaminen luokitellaan yhdeksi parhaimmiksi työkaluiksi työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi ja haastavien tilanteiden ratkaisemiseksi. (Kurttila & Aalto 2015, 14). Tässä kappaleessa käsitellään valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtajuus edustaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa johtamiseen, jossa sekä vaikutetaan että tullaan vaikutetuksi. Johtaminen on arvostavaa ja tavoitteet ovat yhteiset koko työyhteisön kanssa. Valmentavan tyylin johtaja tietää, että tiimissä ja työyhteisössä on käyttämättömiä resursseja, jotka tulisi saada hyötykäyttöön ja tällä tuetaan yhteisiä tavoitteita. Johtaminen on siirtynyt perinteisemmistä johtamistavoista kohti laadullisempaa ja inhimillisempään lähestymistapaa. Esihenkilötehtävä saa uusia painotuksia, kun henkilöstö keskittyy tavoitteiden mukaiseen kasvuun ihmisinä ja ammattilaisina. Jokainen työntekijä on tärkeä ja heidät otetaan työssään todesta. Jokainen voi ja pystyy tekemään työstään mielekästä ja innostavaa silloin kun on arvostava ilmapiiri. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 157.)

Johtamisen tulisi perustua henkilöiden väliseen kommunikaatioon, vuorovaikutukselle ja vaikuttamiseen perustuville toimille, joissa päämääränä on organisaation asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Johtajan sekä esihenkilöiden tehtävä on huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta, varmistaa työskentelyn sujuvuus, kuin myös toimia päätöksiä tekevänä elimenä. Esihenkilö varmistaa, että paras mahdollinen tulos syntyy perustehtävissä, esimerkiksi työntekijöiden kykyjä käyttäen oikeanlaisissa työtehtävissä. (Aarnikoivu, 2010, 33.)

Välilä (2014, 35) toteaa, että aito ja läsnä oleva kuuntelu rakentaa luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Puutteellisen luottamuksen vallitessa tiimissä, työtoverit käyttävät merkittävän osan energi-

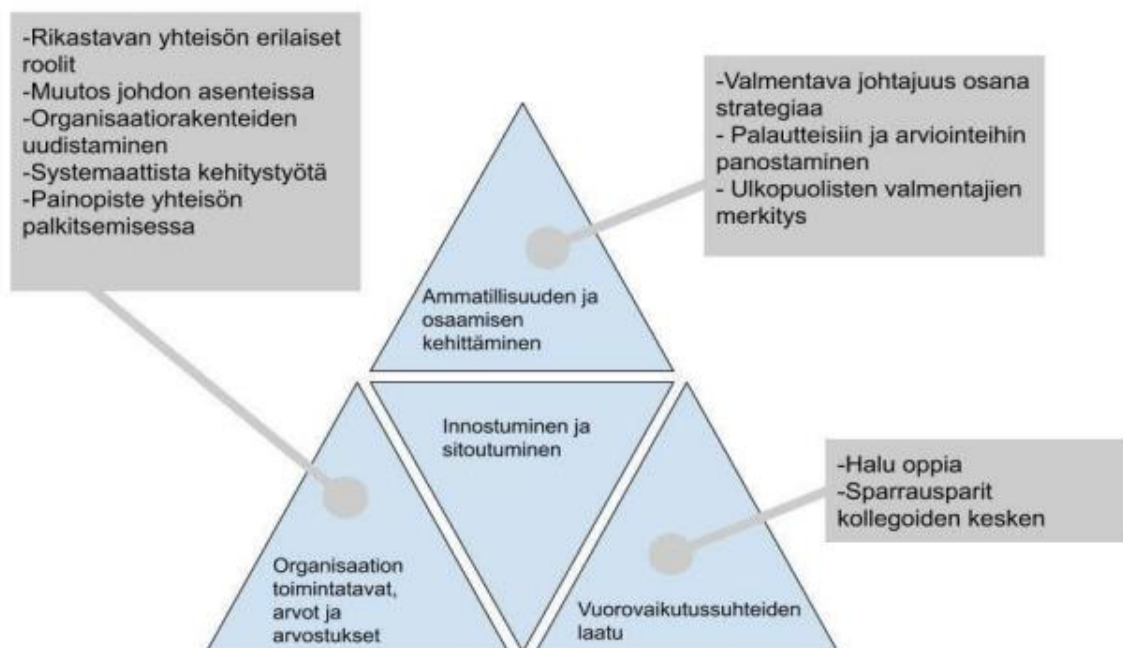
astaan viestien tulkintaan ja herääviin epäilyihin. Valmentavan esimiehen tulisi keskittyä ryhmän luottamuksen rakentamiseen, mikä vähentää ryhmätyöskentelyn esteiden vaikutusta ja mahdollistaa keskittymisen pääasiassa perustehtävän hoitamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166.) Positiivinen ja turvallinen ilmapiiri, joka sisältää luottamusta ja arvostusta, edistää tiimin oppimista. Tämä luo työntekijöille kokemuksen siitä, että heidän panoksensa on arvokas. (Viitala 2005, 316–317.) Kuunteleminen tarjoaa yksinkertaisen ja tehokkaan tavan vahvistaa luottamusta tiimissä. Johtajan on omistauduttava kuuntelulle täysin, ilman ajatusten harhailua, ja oltava tarkkaavainen ja läsnä oleva. Erinomaisen esimiehen keskittyminen kohdistuu yhteiseen vuoropuheluun kuuntelijan ja puhujan välillä. (Hellbom 2006, 86–87, 89.) Esihenkilön taito kuunnella on keskeisen olennainen myös ilmapiirin muovaamisessa. Positiivisessa työilmapiirissä valmentava johtaminen ja osaamisen kehittäminen pääsevät parhaiten kukoistamaan ja vaikuttamaan tehokkaasti. Esihenkilön kannattaa keskittyä harjoittelemaan aktiivista kuuntelua ja läsnäolon taitoa, sillä ne ovat avainasemassa menestyksekkäässä johtamisessa. (Kansanen 2004, 102–104.)

Johtamisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön kestävä perusta rakentuu luottamuksen varaan. Luottamuksen luomiseen tarvitaan sekä valmentavaa esimiestä että valmennettavaa työntekijää. Luottamus, joka säilyy ja vahvistuu, kehittyy ajan kuluessa. Optimaalisessa tilanteessa sekä valmentaja että valmennettava voivat olla luottavaisia siihen, että sovitut asiat toteutetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165–166.) Valmentavassa johtamisessa vahvuudet otetaan käyttöön työntekijöiden vahvuuksien ja osaamistasojen mukaan. Esihenkilön on hyvä tiedostaa tiiminsä vahvuudet ja heikkoudet. Valmentavan esimiehen intohimo kannustaa alaistaan hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Esimies voi kannustaa työntekijää miettimään, miten hän voisi hyödyntää tunnistamaansa vahvuutta uusilla ja monipuolisilla tavoilla käytännön tilanteissa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32–35.)

Valmentavan johtajan tulee pyrkiä vahvistamaan johtajuutta työyhteisössä. Hyviä tuloksia syntyy, kun osoitat työntekijöille turvallisen ympäristön. Osoitat arvostusta, tukea ja reagoida myötätunnolla erilaisiin tilanteisiin. Peruskiven luot sillä, että olet vakaa ja johdonmukainen johtaja. Osaat kysellä ja kuunnella ja poimit keskusteluista eri näkökulmia ja pohdit ongelmia työntekijöiden kanssa yhdessä. Valmentavan johtamisen kulmakivi on suurimmalta osin henkilökunnan vastuuttamista. Edellyttä tekijöiltäsi itsenäisiä päätöksiä ja tehtävänäsi on luoda sille parhaat edellytykset. Työntekijöihin on luotettava ja päästettävä irti liiasta kontrollista. Valmentavan johtajan on oltava tukena tarvittaessa ja tärkeää on aktiivinen keskustelu työntekijöiden kanssa. Kannusta, kiitä ja anna rakentavaa palautetta. Luo positiivista ilmapiiriä omalla olemuksellasi. (Työterveyslaitos.)

Esihenkilönä on pyrittävä kiittämään ja kannustamaan työntekijöitä. Antamaan vahvistavaa palautetta ja rakentamaan osaamista vahvuuksien varaan sekä kouluttaa henkilöstöä käyttämään vahvuuksiaan. Esihenkilön tulee luoda inspiroivaa tunnetta, jonka energia johdetaan omalla olemuksella. Valmentavan johtamisotteen vaikuttavimpia hyötyjä kuvataan motivaation vahvistumisella ja työn ilon lisääntymisellä. Hyvässä tiimissä aktiivisuus, osaaminen, ideat ja näkökulmat saadaan kasvamaan. Yhteisöillä on strategiassa määritellyt tavoitteet ja valmentavan johtamisen tavoitteena on suoritusten ja tulosten paraneminen. Esihenkilön ajankäyttö tehostuu, jolloin keskitytään olennaiseen. Esihenkilö roolin onnistuessaan se vahvistaa tekijöiden osaamista ja työntekijöiden turhat poissa-olot ja vaihtuvuus vähenee. (Kurttila, Aalto, 2015, 18.)

Valmentavan kulttuurin kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen osa-alueeseen. Valmentavan kulttuurin kehittämisessä ensisijaisena on keskityttävä toimintatapoihin ja arvoihin. Toiseksi on tärkeää panostaa osaamisen kehittämiseen, ja kolmanneksi pyritään syventämään vuorovaikutuksen laatua. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 267–268.) Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty nämä kokonaisuudet sisältöineen.



KUVIO 1: Valmentavan johtamiskulttuurin perusta (Ristikangas & Ristikangas 2019, 268.)

Valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksenä on Ristikankaiden (Ristikangas & Ristikangas 2019, 268.) mukaan mietittävä organisaation toimintatapoja, arvoja ja arvostusta. Ammatillinen osaaminen ja

osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa huomattavasti valmentavan johtamisen osa-alueissa. Vuoro-vaikutussuhteissa toimitaan kollegoiden kesken ja tehdään yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Mikäli kaikki kolme osa-aluetta saavutetaan, niin se luo positiivista tunnetta tiimissä ja luo siten innostumista ja sitoutumista organisaatioon. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 268.)

2.1 Itsensä johtaminen

Henkilön persoonallisuus on keskeisin työkalu itsensä johtamisessa, mikä korostaa tietoisien suunnan ohjaamisen vaikutusta omaan työskentelyyn. Itsensä johtaminen on prosessi, joka tapahtuu yksin omaan omasta näkökulmasta (Hellbom & Mauro 2006, 61; Laine 2009, 40). Salminen (2017, 353-354) kuvaa itsensä johtamisen taitoa kykynä hallita omaa elämää, ylläpitää työkykyä, suunnitella ajankäyttöä ja hallita kiirettä. Jotta voit itseäsi johtaa, tulee sinun tuntea itsesi. Kaiken perustana on itsetuntemus. Itsensä tunteminen on aineetonta ja se auttaa kaikissa aktiviteeteissäsi. Itsensä johtaminenkin vaatii taitoa ja se on myös haasteellista. (Mäkirintala 2011, 117.) Itsensä tuntemista voi oppia kokemukstensa ja elämysten kautta, jolloin oma osaaminen ja itsevarmuuskin kasvavat. (Kjädman 2010, 1.)

Itsensä johtaminen ei ole helppoa, mutta sitä voi opetella. Johtaminen on toiseen tai toisiin henkilöihin vaikuttamista, mutta tässä kohtaa sinun on vaikutettava itseesi. Miten onnistut tässä kaikessa? Itseensä vaikuttamiseen on oltava lähtökohdat valmiina, eli Sinulla on riittävät taidot hyvinvointiisi, jaksamiseen, stressin sietämiseen, tehokkuuteen ja onnellisuuteen työn ja muun elämän tasapainon välillä. Tämän kaiken keskellä sinun on tunnettava itsesi. Kuka olet ja miten hoidat sekä hallitset elämäsi lanakoja. Itsensä johtaminen on tietyllä tavalla paradoksi, koska johtaja ja johdettava ovat samassa yksilössä ja kropassa. Kuka johtaa ja ketä johdetaan ja miten johdat itseäsi? Itsensä johtaminen voidaan kiteyttää jatkuvaksi oppimiseksi. Et ole koskaan valmis ja aina opit ja oivallat uusia tapoja johtaa itseäsi. Opimme tuntemaan ajan saatossa itseämme syvällisemmin ja syvällisemmin. Se on elämän läpi kulkevaa systemaattista kehittymistä. Ihmisen elämä on matka itseensä ja meistä jokainen ohjautuu tietoisuuden perusteella. Olemme kriittisiä itsemme kehittäjiä, jossa keho, mieli, tunteet, arvot ja työ ohjaavat ja muokkaavat mieltämme ja kehittymistämme. (Sydänmaalakka 2012, luku 1.)

Itsensä johtaminen on monen asian summa ja siihen vaaditaan yllä mainittuja asioita sekä myös hyvinvoivaa ja tehokasta työyhteisöä. Itsensä johtaminen lähtee liikkeellä arjen fiksuista ja pienistä valinnoista, joita tehdään työpäivän aikana sekä vapaa-ajalla. Siihen liittyy vahvasti ajanhallinta, ruokailu-

tottumukset, liikunta ja uni. Kun johdamme itseämme fiksusti, niin energiatasomme latautuvat ja lähinnä on kyse työkyvyn ja toiminnan ylläpidosta. Palautuminen on äärimmäisen tärkeää, jotta jaksamme stressaavan ja haastavan päivän suoritukset. Työnantajien näkökulmasta työteho sekä suoritukset paranevat ja voimme päätellä, että työnantajien kannattaisi tukea itsensä johtamista, jolloin hyvinvointi, suoritukset ja tulokset paranevat. (Työterveyslaitos.)

2.2 Yksilön johtaminen

Yksilön johtaminen tänä päivänä vaatii monipuolisia taitoja ja lähestymistapoja, jotka huomioivat nykyajan haasteet ja muutokset työelämässä. Esihenkilötyö on tavoitteiden asettamista, motivointia, seuranta ja palautteen antamista myös yksilötasolla. (Nikkola & Salminen 2012, 99.) Yksilön johtamiseen vaikuttavat henkilön omaavat taidot, alla olevan kuvauksen mukaisesti. Työyhteisön arvot vaikuttavat yksilön toimintaan. Uuden oppiminen ja kokemus tuo vahvuutta tiimiin. Ammattitaito sekä sosiaaliset taidot vahvistavat yksilön toimintaa tiimissä. Motivaatio, henkinen ja psyykkinen energia luo ympärille positiivista asennetta ja työ kuin työ onnistuu. Alla olevassa kuviossa 2 on kuvailtu yksilön vaatimuksia ja hyviä ominaisuuksia suoriutua ammatillisesti työstään



KUVIO 2. Yksikön kompetenssi (mukaillen Kauhanen 2010, 148)

Kuvion 2 perusteella voidaan todeta, että yksilön johtamiseen vaikuttaa johdettavan henkilökohtaiset kokemukset omasta työstä, oppimisesta ja tietopohjasta. Henkilön asenne rakentuu työntekijän motivaatiosta, energioista ja kehonkielen sanattomasta viestinnästä. Arvot muodostuvat olemassa olevasta arvomaailmasta, vastuuntunnosta ja niiden sovittamisesta yhtiön arvoihin. Ammattitaito, sosiaaliset taidot ja luovuus tuovat työntekijälle valmiuksia selvitä jokapäiväisestä työstä. (Kauhanen 2010, 148.)

Keskeisiä yksilön johtamiseen tämän päivän työympäristössä voisi kuvata seuraavilla ominaisuuksilla. Kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidoilla, eli kuuntele aktiivisesti ja ymmärrä yksilön tarpeet, mielihiteet ja ajatukset kuuntelemalla. (Kaijala 2016, 120–124.) Selkeä viestintä, jossa annat selkeitä ohjeita ja palautteita sekä varmistat, että viestisi ymmärrettiin oikein (Viitala 2009, 278). Monimuotoinen viestinnässä hyödynnät erilaisia viestintäkanavia kasvokkain, sähköpostin, pikaviestimien ja videoneuvotteluiden kautta. Esimerkiksi Teams ja Zoom-viestimet. (Helasvuo, Johansson & Tanskanen 2014.) Empatiassa, johtajan tulee ymmärtää yksilön tarpeita ja tunteita. Empatia on ammattijohtajan keskeinen työväline. Ilman empatiakykyä on mahdotonta osoittaa johdettavalle yksilölle aitoa ymmärrystä ja tukea. (Soisalo 2014, 142.) Esihenkilönä Sinun tulee olla valmis tarjoamaan tukea ja resursseja henkilön hyvinvoinnin tukemiseksi. Kuuntele työntekijöiden huolenaiheita ja osoita, että välität heidän hyvinvoinnistaan. Jatkuvalle palautteella ja kehittämisellä annat säännöllisesti palautetta yksilölle, mikä auttaa häntä tunnistamaan vahvuutensa ja kehityskohteensa. Tue ammatillista kehittymistä ja tarjoa mahdollisuuksia koulutukseen ja osaamisen kasvattamiseen. (Juuti 2016, 126.) Joustavuus ja muutostalvius ovat olennaisia, kun esihenkilön ja työntekijän on ymmärrettävä, että työympäristö ja -tehtävät voivat muuttua nopeasti. Tarjoa mahdollisuuksia työn ja tasapainon ylläpitämiseen, erityisesti silloin, kun työskentelytapoja muutetaan. (Kananen 2014, 19.)

Riskikankaan Marjo-Riitan ja Vesan mukaan (2013, 68) tiimityössä kannustetaan yksilöä osallistumaan tiimien toimintaan ja edistämään yhteistyötä muiden kanssa. Luodaan ympäristö, joka tukee avointa kommunikaatiota ja tiedonjakamista organisaatiossasi. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tukemisessa arvosta moninaisuutta ja luo yhdenvertainen työympäristö, joka tukee erilaisia taustoja, näkemyksiä ja kykyjä. Kouluta tiimisi monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden periaatteilla. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 122, 151–153.) Hyödynnä teknologiaa helpottamaan työntekijöiden hallinnointia, tiedonjakamista ja etätyötä, mikäli se on tarpeen. Tarjoa työntekijöille tarvittavat työkalut ja koulutus teknologisten välineiden tehokkaaseen käyttöön. Kannusta työntekijöitäsi itsensä johtamiseen, itsensä motivoimiseen ja oman työnsä organisoimiseen. Anna vapautta ja vastuuta, jotta yksilöt voivat tuntea hallitsevansa omaa työtään. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 68, 97.) Johtaminen

tänä päivänä edellyttää avointa mieltä ja kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuviin työympäristön haasteisiin. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että yksilöitä johdetaan tehokkaasti ja heidän potentiaalinsa otetaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 68.)

2.3 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaminen vaatii paljon. Se on vastuullista ja aikaa vievää työtä. Tiimin ominainen vahvuus on yhteinen päämäärä sekä tiimin eri jäsenten osaamisen ja voimavarojen hyödyntäminen parhaalla ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tiimissä työskentelyssä saamme enemmän aikaiseksi kuin yksin puurtamalla. Tiimillä pyritään saavuttamaan se, mitä yksilöinä emme saa aikaan. Hyvä tiimi kykenee tuottamaan yhdessä toimimalla tiimiälyä, parviälyä tai kollektiivista älyä, joka on enemmän kuin tiimin yhteen laskettu älykkyys. Toimivassa tiimissä tiedetään mihin tavoitellaan ja mihin pyritään, mutta tämän kaiken takana on esihenkilön motivoiva tiimin johtaminen. (Peruspelijaohtaja 2.0.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä. Päivittäisessä johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon koko työyhteisön tarpeet ja tarkastella, millainen ilmapiiri tiimissä vallitsee, ja tunnetaanko se kannustavana vai ahdistuksella leimattuna. Työntekijöiden pitäisi tuntea olonsa turvalliseksi ja ehdottaa parannuksia työhön ja kokea, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti esihenkilön taholta (Laaksonen & Ollila 2022, 110).

George, Atwater, Maneethaj ja Madera (2021) painottavat, että esihenkilöiden on huomioitava erityisiä näkökohtia edistääkseen työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista työssään. Esihenkilön tulee keskittyä ylläpitämään auttamisen ilmapiiriä, eikä niinkään siihen, mitä alaiset tekevät ja milloin. Tarvittaessa on tärkeää asettaa selkeitä rajoja etätöiden tekemiselle. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä itsearvioinnissa, sekä jalkauttaa strategiaa esimerkiksi tiimipalaverien aikana. On tärkeää varautua erilaisiin terveyteen liittyviin haasteisiin ja tukea työntekijöitä heidän hyvinvointinsa edistämisessä. Esihenkilön tulisi tavalla tai toisella antaa alustensa kokea itsensä merkityksellisiksi ja rohkaista sekä tukea heitä kaikin mahdollisin tavoin. Tiiminsä työhyvinvoinnista huolehtiva esihenkilö toimii arjen tukipilarina, jonka läsnäolo ja oikeudenmukaisuus auttavat työyhteisöä pysymään vahvana muutospaineiden ja arjen kiireiden keskellä. Jokainen meistä tarvitsee myötätuntoa ja turvallisuuden tunnetta, erityisesti vaikeina hetkinä. Esihenkilö voi oman toimintansa kautta ja käyttäytymisellään edistää näitä asioita. (Laaksonen & Ollila 2022, 120.) Toisesta näkökulmasta katsottuna on tärkeää tie-

dostaa, että kenenkään esihenkilön hyvinvoinnista vastaa ei vain organisaatio, vaan myös koko työyhteisö. Esihenkilön kyvyt ja resurssit vaikuttavat suoraan siihen, miten hänen alaisensa suoriutuvat ja voivat. Ketjun kestävyys riippuu sen heikommasta lenkistä. Huolenpidon ketjun tulisi ulottua hierarkiassa alimmasta tasosta ylimpään, jotta koko organisaatio voi hyvin. (Laaksonen & Ollila 2022, 120.)

Lähijohtamisessa korostuu vuoropuhelu alaisten kanssa. Tämä ilmenee käytännössä kykyinä ja rohkeutena kommunikoida suoraan, kuunnella innostuneesti ja avoimesti, vaikuttaa kunnioittavasti sekä olla valmiina tarkastelemaan omia tulkintojaan ja antamaan tilaa erilaisille näkemyksille. Esihenkilön tulee tarvittaessa vaihtaa näkökulmaa ja olla valmis oppimaan uutta. (Laaksonen. ym. 2022, 60.) Vuoropuheluun sisältyy palaute ja kommunikointi molempiin suuntiin. Alaisten lukumäärästä riippuen ja jatkuvasti annetun palautteen tahti voi vaihdella. On hyödyllistä varautua palautetilaisuuksiin luomalla pohja. Treenaa palautteen jakamista ja ole valppaana kuuntelemaan ihmisiä aktiivisesti, osoita kiinnostusta ja kannusta heitä. Luo myös mahdollisuuksia avoimeen ja rehelliseen keskusteluun. (Ivanov 2021, 93–104.) Tällä tavoin luodaan edellytyksiä työyhteisötaitojen kehittymiselle ja rakennetaan vahvaa pohjaa niiden harjoittelulle ja soveltamiselle työpaikan arjessa. (Laaksonen. ym. 2022, 60–61.) Hybridityön kehittymisen olennaiseksi pohdinnaksi nousee kysymys siitä, miten työyhteisötaidot voivat kehittyä tässä monimuotoisessa työskentely kontekstissa. Vaikka Laaksonen ja Ollila (2022, 60–61) painottavat oikeudenmukaisen työn organisoinnin, selkeiden rakenteiden ja keskustelevan johtamisen roolia arjen haasteisiin vastaamisessa, herää pohtiva kysymys siitä, kuinka nämä elementit soveltuvat hybridijohtamiseen tai kokonaan etäjohtamiseen. Fyysisen paikallaolon rooli herättää pohtimaan, säilyttääkö se merkityksensä, vai onko mahdollista rakentaa vuoropuhelua yhtä tehokkaasti virtuaalissa työympäristössä. (Laaksonen & Ollila 2022, 61.)

Etäpalaverien on todettu kärsivän, kun samaan aikaan työntekijät keskittyvät moneen muuhunkin asiaan. Puhutaan multitaskaamisesta, joka tarkoittaa moneen asiaan yhtä aikaa keskittymistä ja pyritään tekemään useampaa asiaa yhtä aikaa. Tällöin et kykene keskittymään kunnolla mihinkään. (Voimapuu 2021.) Multitaskaaminen on yleistynyt huolestuttavasti. Etäpalavereissa kuuntelu unohtuu ja asiat eivät siten etene sovitusti. Tämän on koettu heikentävän tiimityötä, yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. (Väätäinen & Vakkala 2023, 65.)

2.4 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen kukoistaa nykyaikaisena kasvavana trendinä, hiljalleen sulautuen osaksi päivittäistä työelämää. Pelikenttä on muuttunut rajusti viimeisien vuosien aikana ja vauhti on ollut kovaa. Lisäksi tässä dynaamisessa muuttuvassa kentässä on kasvava tarve hyödyntää entistä enemmän teknologisia ratkaisuja. Työntekijät haluavat automatisoitua työtä ja enemmän joustoa työhön. Tutkimusten valossa etäjohtaminen ei ole välttämättä vaativampaa kuin fyysisen tiimin johtaminen paikan päällä, mutta se on erilaista. Monet esimiehet kokevat sen kuitenkin haastavammaksi, ja tutkimukset osoittavat, että virtuaalisen tiimin johtaminen ei välttämättä ole vaikeampaa. Yleisesti esihenkilöt pyrkivät toimimaan samanlaisella lähestymistavalla, vaikka olosuhteet voivat muuttua. Esihenkilöltä ja organisaatioilta odotetaan kykyä arvioida omaa toimintaansa ja mukauttaa johtamistapojaan vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin. (Vilkman 2016, 11–12.)

Vilkmanin mukaan (2016, 11-18) etäjohtaminen ja virtuaalitiimit ovat yleistyneet monenlaisissa organisaatioissa, ja vain harvat yritykset ovat määritelleet selkeästi, mitä taitoja etäjohtajilta odotetaan. Tavanomainen johtamistaito ei enää ole ainoa tarvittava, vaan etäjohtajan on oltava valmis sopeutumaan tilanteisiin ja sähköiseen ympäristöön, sekä tarvittaessa täydentämään osaamistaan. Etäjohtamisen keskeisten ominaisuuksien ja taitojen määrittely auttaa valitsemaan sopivan etäjohtajan ja suunnittelemaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä osaamisen parantamiseksi. Etäjohtamisen taidot ovat välttämättömiä nykypäivän esihenkilöille, ja niitä pidetään keskeisenä osaamisena tulevaisuudessa, sillä organisaation menestykseen vaikuttaa suuresti esihenkilöiden kyky johtaa virtuaalityötä. Tulevaisuudessa etäjohtamisessa on kiinnitettävä enemmän huomiota esimerkiksi rekrytointiprosesseihin ja siihen, millä perusteilla uusia esihenkilöitä valitaan organisaatioon. (Vilkman 2016, 11–18.)

Maailmanlaajuisesti etäjohtamisen menestys nähdään erittäin merkittävänä tekijänä organisaation kilpailukyvyille, mahdollistaen parhaiden osaajien kokoamisen tiimiin, sijainnista riippumatta. Esimerkiksi, kun arvostettu työntekijä ilmoitti muuttavansa toiselle mantereelle, yritys päätti avata sivukonttorin uudessa maassa säilyttääkseen osaavan ammattilaisen palveluksessaan. Huippuosajista muodostetun tiimin on paljon vaivattomampaa luoda uusia innovaatioita ja sopeutua muuttuviin markkinatilanteisiin verrattuna tiimiin, jonka kokoaminen on perustunut fyysiseen sijaintiin. (Vilkman 2016, 21–22.)

Nykyään työn tekeminen verkostoissa on korostunut entisestään, ja verkostojen johtamisessa painotetaan monia samoja tekijöitä kuin etäjohtamisessa. Painoarvoa annetaan erityisesti ihmisten motivoinnille, sitouttamiselle ja yhteisille tavoitteille. Etäjohtamisessa korostuvat siten merkitykselliset yhteiset päämäärät, olivat ne sitten kohtaamisia kasvotusten tai virtuaalisia. (Vilkman 2016, 22). Työntekijöiden erilaiset tarpeet on etäjohtamisessa otettava huomioon. Työtehtävien erilaisuus ja työskentelypaikkojen ja näiden etäisyys on huomioitava työtehtävän suoriutumisessa. Esihenkilön ja työyhteisön tuki työstä suoriutumisessa on äärimmäisen tärkeää etätyössä. (Työturvallisuuskeskus.)

2.5 Lähijohtaminen

Esihenkilötyöhön on tarpeen panostaa, sillä tehtävä on hyvin vaativa ja vastuullinen. Esihenkilön menestyminen tässä haastavassa tehtävässä edellyttää riittävää tukea ja koulutusta johdolta, sekä ajallisia resursseja esihenkilötyöhön ja lähijohtamiseen. (Nikkola & Salminen 2012, 226.)

Lähijohtaminen on organisaation johtamisen taso, joka keskittyy suoraan esihenkilöön tai tiimin johtajaan, joka ohjaa ja valvoo suoraan alaisiaan. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö johtaa ja hallinnoi työntekijöitä, jotka ovat suoraan hänen alaisiaan organisaation hierarkiassa. Lähijohtaminen on keskeinen osa organisaation toimintaa, ja sillä on suuri merkitys työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Lähijohtamisen keskeisiä tehtäviä ja vastuita ovat muun muassa henkilöstön ohjaaminen ja motivoiminen. Lähijohtajan tehtävänä on ohjata työntekijöitä heidän tehtävissään, asettaa tavoitteita ja motivoida heitä saavuttamaan nämä tavoitteet. Lähijohtajan tulee seurata työntekijöiden suoritusta ja antaa heille säännöllisesti palautetta. Tämä auttaa työntekijöitä kehittymään ja parantamaan työsuoritustaan. Lähijohtajan on käsiteltävä mahdollisia konflikteja tiimissään ja varmistettava, että työilmapiiri on positiivinen ja tuottava. (Näsänen 2019.)

Ristikangas & Ristikangas (2010, 267) mainitsevat, että esihenkilön haasteiksi muodostuvat johtamisessa muun muassa resurssien hallinta. Lähijohtaja vastaa usein tiiminsä resurssien, kuten ajan, budjetin hallinnasta ja suunnittelusta. Lähijohtajan on varmistettava tehokas viestintä tiiminsä ja organisaation muiden osien välillä. Lähijohtaminen voi vaihdella organisaatiosta toiseen ja eri toimialoilla. On kuitenkin tärkeää, että lähijohtajilla on hyvä ymmärrys organisaation tavoitteista ja arvoista sekä taitoja johtamisen, vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun alueilla. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 267.)

Esihenkilöiden tulisi myös hyödyntää erilaisia lähteitä ja resursseja, jotta he voivat menestyksekkäästi hoitaa tehtävänsä. Tärkeitä lähteitä esihenkilö työn tukemiseksi voi saada koulutuksesta. Esihenkilöt voivat osallistua koulutusohjelmiin ja kursseihin, jotka auttavat heitä kehittämään johtamistaitojaan. Mentorointi voi olla hyödyllinen tapa oppia ja saada ohjausta kokeneemmilta johtajilta organisaatiolta. (Jabe 2012, 37.) Lukemalla alan kirjallisuutta ja seuraamalla johtamisen tutkimuksia, voivat nämä auttaa esihenkilöitä pysymään ajan tasalla parhaista käytännöistä ja uusista lähestymistavoista. (Jabe 2012, 37).

Kollegoiden tuki ja työskentely yhteistyössä muiden esihenkilöiden kanssa voi tarjota mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia ja oppia toisilta. Organisaation on tuettava esihenkilöitä tarjoamalla resursseja, kuten työkaluja ja teknologiaa, jotka helpottavat johtamistehtävien suorittamista. Esihenkilöiden tulisi myös itsearvioida omaa johtamistaan ja pyrkiä jatkuvasti kehittymään ja oppimaan omista kokemuksistaan. Lähijohtaminen on monimutkainen tehtävä ja menestyksekkäs esihenkilö tarvitsee sekä oikeanlaista koulutusta että jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tukemaan työnsä tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Työterveyslaitos 2021.)

2.6 Valmentavan otteen erityispiirteet

Valmentavaa johtamista koskevat erityispiirteet ovat tämän luvun kantava teema, jota pyritään tuomaan johtamisessa esille. Organisaatiota kun halutaan muuttaa, niin lähdetään pääpiirteittäin liikkeelle johtamiskäytäntöjen muutoksesta (Kuusela & Kuittinen 2008, 13). Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa esihenkilö toimii enemmän valmentajan roolissa kuin perinteisen johtajan roolissa. Ajatustapa perustuu ajatukseen siitä, että työntekijät voivat saavuttaa parhaat tulokset, kun heitä tuetaan, ohjataan ja kannustetaan kehittymään omilla vahvuuksilla. Valmentava johtaminen voi edistää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Se korostaa nimenomaan yksilöiden kehittymistä ja kasvua, mikä johtaa pitkäaikaisiin ja kestäviin tuloksiin organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2004, 12.)

Valmentavan johtamisen ajatuksena on innostaa työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti ja oivaltamaan yhdessä tekemisen hyödyt. Tämä toteutuu arvostavassa ja kannustavassa keskustelussa, jossa esihenkilö ohjaa, opastaa ja näyttää suuntaa, mutta antaa myös palautetta. Valmentava johtaminen ja sen erityispiirteet liittyvät vahvasti henkilökunnan ymmärrykseen sekä esihenkilön taitoon saada työntekijät innostumaan ja kehittymään työssään yksin ja yhdessä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 191.)

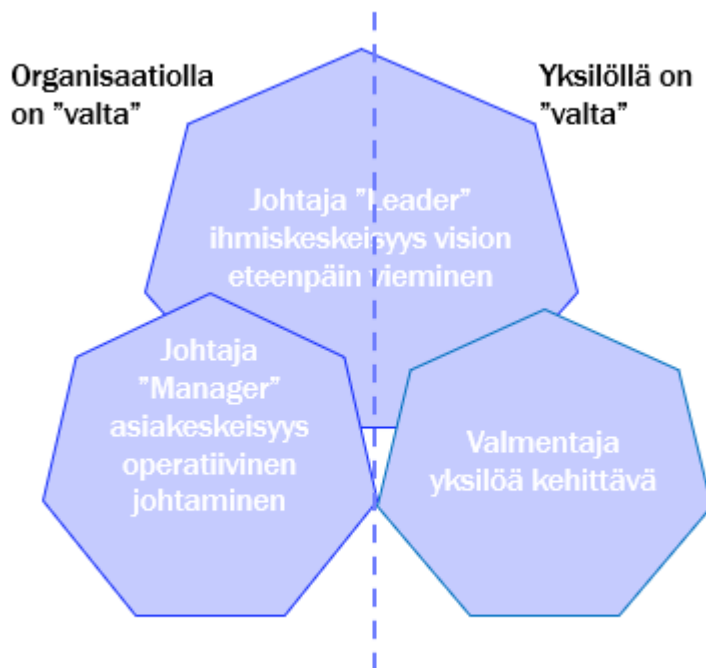
2.7 Valmentavan johtajan ominaisuudet

Valmentavan johtajan ominaisuudet muodostavat olennaisen osan organisaation menestyksestä ja henkilöstön kehittymisestä. Valmentava johtaminen korostaa johtajan roolia enemmän valmentajana kuin perinteisenä päätöksentekijänä, rohkaisten yksilöitä oppimaan, kasvamaan ja saavuttamaan parhaan mahdollisen suorituskykynsä. Keskeiset edellytykset valmentavalle johtajalle ovat laaja-alaisia. Hän osoittaa empatiaa ymmärtämällä alaiensa tarpeet, tunteet ja näkökulmat, asettuen avoimesti toisten asemaan ja kuunnellen tarkkaavaisesti. Kysymysten avulla hän ohjaa alaisiaan löytämään omat ratkaisunsa ja kehittämään omaa ajatteluaan, välttämällä valmiiden vastausten tarjoamista. Valmentava johtaja asettaa selkeät ja saavutettavat tavoitteet, auttaa alaisiaan määrittelemään mittareita ja tarjoaa säännöllisesti rakentavaa palautetta. Hänen painopisteensä on vahvuuksien korostamisessa ja kehittymiskohdeiden tunnistamisessa, rohkaisten rohkeuteen, virheistä oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Hän tarjoaa tukea ja resursseja tarvittaessa, luoden luottamuksellisen ympäristön, jossa alaiset voivat ilmaista itseään vapaasti ja jakaa ideoitaan ja huolia. Valmentava johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, pyrkien jatkuvasti kehittämään omia valmiuksiaan ja investoimaan omaan osaamiseensa. Ymmärtäen muutoksen ja kehityksen vaativan aikaa, hän on sitoutunut pitkäjänteiseen työhön tiiminsä ja yksilöiden kehittämiseksi. Hänen toimintansa ja asenteensa toimivat esimerkkinä, rohkaisten alaisiaan omaksumaan samanlaisia arvoja ja käytäntöjä. (Räsänen 2007.)

Valmentava johtaminen vaatii sitoutumista ja harjoittelua, mutta se voi tuottaa merkittäviä tuloksia organisaation tehokkuuden, työntekijöiden tyytyväisyyden ja pitkän aikavälin menestyksessä. Valmentavan johtajan tai esihenkilön toiminta perustuu vuoropuheluun ja hyödyntää ratkaisukeskeistä toimintamallia, joka nojaa positiiviseen ja kognitiiviseen psykologiaan. (Laihonen & Rajala 2020.) Valmentava johtaja innostaa työntekijänsä löytämään ratkaisuja haasteisiin esittämällä hyviä kysymyksiä. Keskiössä on itseohjautuvuuden ja ratkaisujen kautta ajattelun tukeminen. Valmiita vastauksia ei pääsääntöisesti tarjota. Työntekijää ei jätetä yksin ongelmien kanssa, vaan hänelle tarjotaan aina tukea. (Räsänen 2007.)

Valmentava johtaja toimii pääasiassa rohkaisijana ja luo edellytyksiä monipuoliselle toiminnalle. Tavoitteena on kasvattaa työntekijöiden osaamista, tietoja, taitoja, vastuuta ja valtaa. Tämä johtamistyyli ilmentää jämähyyttä ja tiimiä inspiroivaa lähestymistapaa, joka yhdistää päämäärätietoisen toiminnan ja ihmisten ymmärtämisen. (Aaltonen, ym. 2005.) Valmentava esihenkilö tai johtaja ohjaa alaisiaan tunnistamaan mahdollisuutensa ja kehittämään ammattitaitoaan. Valmentavan johtajuuden päämääränä

on tarjota henkilöstölle tukiväyliä ja auttaa työntekijää oman ammatillisen kehittymisen polulla. (Hellbo, Mauro & Salo 2006.) Kuvio 3 havainnollistaa eri roolit ja kuinka ne limittyvät toisiinsa.



KUVIO 3. Valmentavan johtajuuden roolit (mukaiillen Carlsson & Forssel kuvaajasta 2012, 36)

Kuvion 3 perusteella voidaan havainnollistaa valmentavan johtajuuden periaatetta, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Organisaatiolla ja yksilöillä, eli työntekijöillä on osallisuutta ja vaikutusvaltaa päätöksenteossa. Ihmiskeskeinen johtaminen kuljettaa organisaation johdon visiota ja tavoitteita eteenpäin, korostaen johtajan roolia sekä asiakokeskeisenä päätöksentekijänä että voimakkaana tukena yksilöiden kehittymiselle. Tämä tasapaino edistää avointa ja osallistavaa johtamiskulttuuria, joka vahvistaa organisaation yhtenäisyyttä ja yksilöiden kasvua. (Carlsson & Forssel 2012, 34–37.)

2.8 Valmentavan johtamisen hyödyt ja haasteet

Riitta Salmisen (Salminen 2019) kuvaus valmentavan johtamisen vahvuuksista ja heikkouksista korostaa erityisesti positiivisia näkökulmia. Valmentavan johtamisen malli tarjoaa yritykselle laajoja mahdollisuuksia, hyödyttäen sekä johtajia että työntekijöitä ja koko organisaatiota. Johtamisen ytimessä on jatkuva dialogi, joka ottaa työntekijät mukaan kehittämään esimerkiksi työtapoja alusta lähtien. Työn-

tekijöiden vahva asiantuntijuus omasta työstään luo pohjan esihenkilölle tehdä entistä parempia päätöksiä, samalla tukien työntekijöiden kykyä kehittyä ja vaikuttaa omaan tekemiseensä ja työhönsä. Valmentavan johtamisen tyyli edistää yrityksen menestystä ja tuloksellisuutta tehokkaammin. (Salminen 2019.)

Esihenkilön kannalta rooli on kuunteleva, sparraava ja toimii työntekijän tukijana. Esihenkilönä keskityt yksilöön ja hänen kehittymiseensä. Tämän myötä oma päätöksenteko helpottuu ja niissä on aina mukana paras mahdollinen asiantuntemus. Esihenkilönä tiedät työntekijöidesi vahvuudet ja tuet heitä kehittymään työssään. Tämä lähestymistapa varmistaa, ettei kukaan jää yksin ja kaikki saavuttavat yhteisen tahtotilan. (Salminen 2019.)

Henkilöstön kannalta positiivisena nähdään, ettei kukaan jää yksin ja jokainen tietää, että häntä tuetaan ja tarjotaan tiimin vahva osaaminen eri tilanteissa. Ihmisten erilaisuutta ja ammattitaitoa tuetaan ja kannustetaan oppimaan uutta. Työskentelytavat voivat muuttua helpommiksi ja turha ylimääräinen työtaakka jää pois. Jokaisen osaamisen taso tunnustetaan ja tehtäviä jaetaan myös osaamisen ja mahdollisen piilo-osaamisen kautta. Osaaminen tunnustetaan ja sille annetaan ansaittua näkyvyyttä, ja henkilöstöä johdetaan luovasti, kunnioittaen yksilöllisiä persoonallisuuksia ja erilaista osaamista, mikä edistää organisaation tehokasta toimintaa. (Salminen 2019.)

Parhaimmillaan esihenkilön ja työntekijän välille rakentuu molemminpuolinen luottamus, joka luo perustan avoimelle kommunikaatiolle esihenkilön, työntekijöiden ja tiimin välillä. Työntekijöistä löytyy itseohjautuvuutta ja ovat innostavia sekä tuottavia. Henkilöstöä rohkaistaan myös kouluttautumaan oman mielenkiinnon mukaan, mutta tämä ei ole pakollista. Jotkut voivat haluta keskittyä oman alansa asiantuntijuuteen ilman lisäkoulutusta. Tilanne voi johtua muun muassa perhetilanteista tai yksilöllisistä opiskelun tasoista. (Salminen 2019.)

Salmisen Riitan (Salminen 2019) kirjoituksessa todetaan valmentavan johtamisen haasteita nousevan esille sellaisissa yrityksissä, jossa uskotaan kontrolloivaan ja byrokraattiseen johtamiseen. Valmentava johtaminen vaatii ponnistelua ja vastaanottavaisia ihmisiä työyhteisössä, jotta se toimii täydellisesti. Mikäli yhteisiin tavoitteisiin ei panosteta johtamisen kannalta, niin silloin ei myöskään saada sellaisia tuloksia. Esihenkilön puolelta johtaminen voi pahasti epäonnistua, mikäli kaikki työntekijät eivät halua innostua yhteisestä tavoitteesta tai innostua avoimesta dialogista. Itseohjautuvuuskin voi olla monelle haaste, koska se vaatii sitoutumista työhön ja yhteisiin tavoitteisiin ja myös opittujen työtapojen muutokseen. (Salminen 2019.)

3 HYBRIDITIIMIN JOHTAMINEN

Työelämän kannalta vuodet 2019–2020 olivat merkittävän muutoksen vuosia. Uusi työn tekemisen malli vaati kaikkia ympäri maailmaa tarttumaan etätöihin, mikäli se oli mahdollista. Työelämä koki merkittävän muutoksen, ja aluksi kaikilla oli haastavaa sopeutua uuteen työtapaan. Kuitenkin opimme toimimaan uudessa toimintaympäristössä ja jokainen omaksui uusia tapoja tehdä työtä etänä. Työelämä keskittyi entistä enemmän tietokonenäyttöjen äärellä tehtävään yhteistyöhön. Kulttuurimuutokset, kuten Teams ja Zoom, mullistivat tiimien yhteistyön. Ennen tätä muutosta työpaikoilla oli vain vähän kokemusta etätyöstä, avaten samalla uuden suunnan työnteolle. Etätöiden aikana huomattiin, että monen työteho parani, keskittyminen oli helpompaa, ja joku saattoi noudattaa hieman vapaampaa työaikaa. Tärkeintä kuitenkin oli, että työt tulivat tehdyksi. Tämä uusi ajanjakso vauhditti työyhteisöjen työskentelyn murrosta. (Eklund ym. 2021, 11–13.)

Etätyöstä on keskusteltu aina ja tämä kokemus vahvisti näkemyksiä ja antoi etätöille käytännönläheisen lähestymistavan. Etätöiden myötä syntyi pitempiaikainen pyrkimys muuttaa työn tekemisen tapoja. Muutoksen taustalla vaikuttavat tekijät liittyvät muun muassa tuottavuuden parantamiseen ja työympäristön kehittämiseen. Suurin osa tutkijoista ja asiantuntioista on sitä mieltä, että etätö jatkaa suosioaan myös tulevaisuudessa ja näin on jo käynyt. Yhä useammat työntekijät eivät ole sitoutuneita työskentelemään yhdessä työpisteessä vaan voivat suorittaa työtehtäviään lähes missä tahansa. Vuoden 2023 aikana työvoiman on todettu tekevän etätöitä kolmesta viiteen päivään viikossa. Tämä on merkittävä muutos työkulktuuriin. Välillisesti kaupunkien väestömäärät ovat etätöiden vuoksi laskeneet ja ihmisiä on muuttanut pienemmille paikkakunnille. Tämä tarjoaa yksilölle vapaamman elämän ja elämyksien tarjoamisen myös perheelle. (Eklund, ym. 2021, 13–19.)

Suurin osa työntekijöistä on asetettu tiimeihin ja tästä syystä hybridityötä ja johtamista on hyvä tarkastella myös tiimitoiminnan näkökulmasta. Hybridityössä tapahtuu eriytymistä tiimin jäsenten kesken, joilla on arvioitu olevan heikentäviä vaikutuksia. Hybridityötä tehdessämme tarvitsemme hyvät ja vahvat yhteiset päämäärät, tavoitteet ja aikaa toimia tiiminä. Toimivaa tiimityötä on myös mahdollista toteuttaa etätiimeissä ja tämä vaatii erityisiä toimenpiteitä tiimin riittävyden tueksi. Koulutuksen mukaan ottaminen on yksi valmennuksen ja oppimisen peruspilareita. Tiimitaitojen puute voi johtaa esimerkiksi klikkien muodostumiseen hybriditiimin sisällä ja luo siten keskinäistä kilpailua. Etätiimit voivat kehittyä huipputiimeiksi, kunhan kompastuskivet ja niiden taustatekijät on ratkaistu. Etätiimin vetäminen vaatii monesti myös esihenkilöltä enemmän aikaa ja kommunikointia kuin paikalla oleva

tiimi. Tiiminvetäjän onkin käytävä jatkuvaa vuoropuhelua koko tiimin kesken ja varmistettava, että jokainen tietää tiimin tavoitteet ja mihin tähdätään. Pelkästään tiimin jäsenten saavutettavien asioiden seuraaminen ei riitä. Tiiminvetäjän on pyrittävä tunnistamaan tekijöidensä toimintaa ohjaavat ajatukset kullakin hetkellä. Jäsenten välinen kommunikointi painottuu enemmän virtuaaliseksi ja kommunikoinnissa väistämättä kärsii enemmän sanaton viestintä. Virtuaalinen viestintä voi edesauttaa ihmistä saamaan äänensä kuuluville paremmin, mutta näin ei välttämättä aina käy. (Eklund ym. 2021, 49–59.)

Hybridityössä tiiminvetäjän kohtaamat haasteet kietoutuvat toiminnan seurantaan, joka vaikeutuu merkittävästi, kun kasvokkaiset kohtaamiset tiimin jäsenten kanssa ovat harvinaisempia. Tämä heijastuu paitsi palautteen antamisen ja palkitsemisen viivästymisenä, myös sanattoman vuorovaikutuksen huomioimatta jäämisenä. Tiiminvetäjän innostus saattaa jäädä huomaamatta, kun etätyöympäristön haasteet, kuten työpisteiden ergonomian ja toimintakyvyn laiminlyönti, eivät saa riittävästi huomiota. (Räty 2023.) Tiiminvetäjän tehtävä voidaan kuvata hyvin vaativaksi. Tiiminvetäjällä on käytössä samat johtamiskeinot, kuin livenä tiimiä ohjaavalla esihenkilöllä. Vaikuttavuus tiiminjäseniin kuitenkin hiukan vaikeutuu etäisyyden kasvaessa. Hybriditiimin johtajan on oltava perillä tiiminsä toiminnasta, asiakkaista ja toimintaympäristöstä niin perusteellisesti, että hän voi taata kaikille tiimin jäsenille parhaat mahdollisuudet menestyä ja saavuttaa hyvää suoritusta työtehtävissään. Hybriditiimin vetäjältä vaaditaan erityisen hyvää kommunikointi- ja viestintäkykyä sekä taitoa huomata pieniä muutoksia tekijöissään. Kuuntelu on keskeisessä asemassa, sillä tämän taidon puuttuessa, tiimi voi jäädä ongelmien keskelle. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, Lindholm 2021, 60.)

Tiimin johtaminen ja vetovastuun kasvaminen on yksilöllinen kehitysprosessi. Oikean asenteen ja intohimon löytäminen itsestään ovat myös merkittäviä osia tiimin vetäjän kasvussa. Tämä edellyttää oman ajattelun työstämistä sekä aikaa sparrauskeskusteluihin osallistumiseen ja omien tekojen reflektointiin työn ja arjen keskellä. Mikäli esihenkilönä tai johtajana tarvitset sparrausta, niin ulkopuolinen valmentaja voi tarjota merkittävän tuen matkalla hybridi- ja lähijohtamiseen ja omien vahvuuksien parantamiseen. Tämä voi olla väylä matkalla johtajuuden vahvistamiseen. Tarvitset hybridijohtamiseenkin innostusta ja meininkiä sekä panostusta johtamistehtävän hoitoon. Miten käytät ja resursoit aikaasi johtamiseen varatun ajan puitteissa? Hybridijohtamiseen on syytä jokaisen esihenkilön antaa aikaa, jolloin tekijäsi sen myös vaistoavat ja tietävät, että olet työntekijöiden tukena. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 31.) Kuviossa 4 havainnollistetaan esihenkilön roolia etäjohtamisessa.



KUVIO 4. Esihenkilön roolin ulottuvuudet etäjohtamisessa (mukailien Laaksonen, Sinkkonen & Wal-
lin 2020)

Kuvan 4 mukaan esihenkilön rooli etäjohtamisessa on kriittinen menestyksensä tiimitoiminnan takaamiseksi. Keskeistä on aktiivinen kuunteleminen ja läsnäolo, jotka muodostavat vahvan pohjan luottamukselle. Tehokas viestintä on avainasemassa, ja sen tulisi olla sekä täsmällistä että ymmärrettävää. Yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin luominen edellyttää esihenkilöltä osallistumista ja arvostuksen osoittamista yksilöitä kohtaan. Avoimuuden kulttuurin vahvistamiseksi on tärkeää viestiä avoimesti ja rehellisesti. Me-henkeä voidaan korostaa korostamalla yhteisiä tavoitteita ja kannustamalla tiimin jäseniä osallistumaan päätöksentekoon. Pelisääntöjen rakentaminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää sitoutumista ja vähentää epäselvyyksiä. Esihenkilön tulisi ennakoida mahdolliset haasteet ja hallita konflikteja proaktiivisesti varmistaen, että tiimi voi keskittyä tehokkaaseen työskentelyyn ja saavuttaa tavoitteet yhteistyössä. (Laaksonen ym. 2020.)

3.1 Hybridityö käsitteenä

Hybridityö eroaa perinteisestä virtuaalityöskentelystä. Virtuaalityöskentely on prosessi, jossa kaikki tiedonvälitys ja vuorovaikutus tapahtuvat verkossa, ilman fyysistä läsnäoloa. (Mamia & Melin 2006, 38.) Hybridityöhön sisältyy etätöiden virtuaalisen työn piirteitä sekä fyysisen toimipisteen läsnäolotyötä, mikä mahdollistaa joustavan työskentelyn sekä virtuaalisten että fyysisten työympäristöjen välillä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 16–17, 31).

Etätöjärjestelyt tehdään aina yhteistyössä työnantajan kanssa, ja ne ovat vapaaehtoisia sekä työntekijälle että työnantajalle. Työyhteisö määrittelee ohjeet ja määräykset etätöskentelylle, jotka koskevat muun muassa työaikoja, työn johtamista, valvontaa ja työvälineitä. Ehtoihin voi sisältyä rajoituksia, kuten velvoite olla läsnä toimistolla esimerkiksi kaksi tai kolme kertaa viikossa. Näin varmistetaan minimimäärä etänä olemisesta ja läsnäolosta. Lisäksi työnantajalla on mahdollisuus evätä etätöiden tekeminen, mikäli etätöohjeita ei noudateta. Työnantaja voi myös ohjeistaa, missä työtä tehdään, kotona, mökillä tai ulkomailla. Työnantajalta odotetaan tasapuolista kohtelua samanlaista tehtävää tekeviä työntekijöitä kohtaan. (Eklund ym 2021, 167–168.)

Hybridityöhön liittyvä etätö noudattaa työ sopimuslain ja työaikalain määräyksiä. Työnantaja tekee päätöksen etätöiden tarjoamisesta, mutta hänellä ei kuitenkaan ole oikeutta pakottaa työntekijää etätööhön. Etätöiden tekemisestä sovitaan yhdessä työnantajan ja työntekijän kesken, ja organisaation etätöiden pelisäännöissä voidaan myös määritellä mahdollisuus peruuttaa etätöoikeus. Työaikalainsäädännön mukaan etätöissäkin noudatetaan työaikakirjanpitoa. Etätöiden tekeminen on vain erilainen tapa organisoida työtä. Työnantajalla on työturvallisuusvelvoitteita myös etätöitä tekevän työntekijän osalta. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2020, 91–100; Hietala & Kaivanto 2021, 80.)

Vilkmanin (2016, 15) mukaan hybridityön johtamisessa viitataan usein etätöiden johtamiseen. Johtaja ei tapaa työntekijöitä päivittäin tai viikoittain toimistolla, vaan harvemmin, mikä eroaa perinteisestä johtamisesta.

Etäjohtamisessa tarvitaan erilaisia johtamisstrategioita ja käytäntöjä verrattuna perinteiseen lähijohtamiseen ja valittavat käytännöt riippuvat kokonaan tiimin tai organisaation dynamiikasta. (Vilkman 2016, 15.) Eklund ja muut tutkijat (2016, 15) toteavat, että hybridityön johtamisessa on eroja etätöiden johtamiseen verrattuna. Organisaation tulee ottaa huomioon lähityöympäristön toimivuus, riippumatta siitä, missä työntekijä työskentelee. Hybridityön johtamisessa myös haastetaan perinteisiä johtamista-

poja, sillä hybridityön menestyksen avain on kyky yhdistää etä- ja lähityö tehokkaasti, ottaen huomioon sekä työnantajan että työntekijän tarpeet ja tavoitteet. Hybridityössä korostuu työntekijöiden autonomia ja tarvittava pätevyys. Vaikka hybridityön hallinnassa käytetään samoja johtamisen menetelmiä kuin perinteisessä läsnätyössä, tiimin jäseniin vaikuttamisen mahdollisuus muuttuu hybridityön myötä. Siksi johtamisessa tarvitaan erinomaisia viestintätaitoja. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 24–26, 60.)

3.2 Hybridityön hyödyt ja haitat

Hybridi- ja etätyöllä on lukuisia hyötyjä ja positiivisia puolia niin työntekijän, kuin organisaation tarkastelun aspektista. Etätyö tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden joustavampaan työajan hallintaan ja parempaan tasapainoon työn ja muun elämän välillä. Lisäksi se vähentää aikaa ja kustannuksia, jotka muutoin kulusivat työmatkoihin. Hyvillä etätyöolosuhteilla voidaan parantaa työrauhaa ja keskittymistä, mikä puolestaan voi tehostaa työsuoritusta ja tuloksia. Etätyö siten lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työtehoa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 152–153; Eklund, ym. 2021, 47–48.)

Työterveyslaitos toteutti "Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä" -tutkimushankkeen vuosina 2019-2022. Tutkimus keskittyi johtamiskeinoihin ja siihen, miten johtamisen avulla muuttuvassa työelämässä voidaan edistää työhyvinvointia, silloin kun johto kannustaa ja arvostaa työntekijöitä ja rohkaisee heitä ottamaan vastuuta omasta työstään. Tämä edistää osaamisen kehittämistä ja työn mielekkyyttä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityömallin käyttö lisäsi työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä merkittävästi verrattuna pelkkään etä- tai toimistotyöhön. Hybridityön etuna voidaan nähdä positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan myös työkyky on optimaalisimmillaan niillä tekijöillä, jotka ovat suorittaneet hybridityötä. (Työterveyslaitos 2022, luku 2b.)

Työnantajan näkökulmasta hybridityö antaa joustoa työurien pitenemiselle ja työntekijöiden parempi jaksavuus on nähtävillä. Toimitiloja voidaan pienentää ja saavutetaan kustannussäästöjä. Hybridityön mahdollisuus lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytoinnissa valtti. (Työterveyslaitos.)

Etätyön ja hybridin haasteita ovat työajan venyminen ja pahimmassa tapauksessa työn ja vapaa-ajan välisen eron hahmottaminen vaikeutuu. Vaikeudet irrottautua töistä ja liiasta työkuormasta ja taukojen pitämättömyys. Kodin tilat voivat olla sopimattomat etätyöhön sekä kalusteet eivät vastaa sitä, mitä

työ vaatisi. Yksinäisyys ja eristäytyneisyyden kokemukset työyhteisöstä. Esihenkilön tuki voi olla riittämätöntä, mutta myös kollegoiden. Huoli urakehityksestä ja asemasta omassa organisaatiossa kasvaa. Fyysinen kontaktien vähäisyys ja työyhteisön sosiaalinen vuorovaikutus on mitätöntä. Erot ovat yksilöllisiä ja toiselle etätyö sopii ja toisille ei ollenkaan. (Työterveyslaitos.)

3.3 Hybridityön vuorovaikutus ja yhteistyö

Hybridityö vaatii onnistuakseen erinomaista kommunikaatiota. Teknologiset välineet, kuten Teams ja Zoom, tarjoavat alustan vuorovaikutukselle, mutta niiden lisäksi etätyö asettaa uusia haasteita kommunikoinnille. Kommunikaatio ei kuitenkaan aina yksin riitä, vaan etätyö asettaa kommunikaatiolle uudenlaista asennoitumista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Toimistolla jokin asia voi tapahtua luonnostaan ja huomaamatta, kuten kollegan työpisteellä käyminen. Etänä tilanteet vaativat järjestämistä ja spontaani keskustelu on huomattavasti vaikeampaa. Etätyö lisää viestinnän väärinymmärtämistä ja aiheuttaa väistämättä mielipahaa, ahdistusta ja harmia. Tämä saattaa heikentää tiimin yhteistyökykyä. Viestintä ja vuorovaikutusta voimme kehittää, mutta se vaatii jokaiselta ymmärtämistä ja tarvittaessa epäselvien asioiden selvittämistä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, Lindholm 2021, 60–61.)

3.4 Toimivan hybriditiimin pelisäännöt

Toimiva tiimityö perustuu luottamukseen ja sitä rakennetaan joka päivä, etänä ja livenä. Yksi suurimpia haasteita on luottamuksen rakentaminen tiimin jäsenten kesken. Luottamusta voidaan rakentaa yhdessä vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja kokemuksen kautta. Tiimin jäsenten tulisi toimia rehellisesti ja hoitaen oman osuutensa ja kunnioittaen muiden työpanosta. Yhteistyön toimiessa luottamus vahvistuu ja tiimistä rakentuu pikkuhiljaa vahva toimija yhteisten saavutusten kautta. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 69–70.)

Varsinkin hybriditiimissä luottamus rakentuu enemmän suoritusten kautta. Luottamusta vahvistaa myös sovittujen aikataulujen noudattaminen, osaaminen, yhteistyötaidot sekä tavoitavuus. Jotta saamme toimivan hybriditiimin, on hyvä laatia selkeät yhteiset pelisäännöt. Näitä voivat olla muun muassa työntekemisen tapa, sisäinen yhteistyö foorumeiden kautta, toiminnan kehittäminen ja ongelmien ratkaisu ja päätöksenteko. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 70.)

Etätyö, kuten lähityökin, vaatii selkeitä pelisääntöjä ja yhteisten toimintatapojen noudattamista. Tiimin on selkeä laatia pelisäännöt, kuten sopia selkeät aikataulut yhteisille kokouksille ja pohtia huolellisesti, mitä kokouksissa käsitellään. Kokoukset eivät voi rönseyillä ja näiden on oltava tehokkaita. Käytössä on hyvä olla myös yhteinen foorumi, kommunikaation toteuttamiseksi (Teams tai Zoom- alustat). Tärkeintä on viestittää mikä aika rauhoitetaan normaalille työlle ja milloin kokoonnutaan käsittelemään ongelmia tai asioiden ratkaisuja. Hyvin tärkeää on ymmärtää, ettei henkilöiden tarvitse olla tavoitettavissa tietyillä ajanjaksoilla, kun keskitytään päätyön tekemiseen. Foorumien kommunikointiin ei siten odoteta vastauksia heti tai välittömästi. Kenenkään ei tarvitse olla tavoitettavissa 24/7. Tämmöiseen mahdolliseen ongelmaan on hyvä laatia ohje, millaisilla ajoilla odotetaan kysymykseen vastausta. Määritellään mikä on sopiva vastausaika ja miten ei-kiireellisiin reagoidaan. Tähän on kuitenkin hyvä olla sekoittamatta lyhyitä kommunikointeja sekä miten vastaamme lyhyesti ja ytimekkäästi, siten että, vastauksesta saa kaiken selville kerralla. Kollegoita ei ole hyvä pommittaa liian monilla viesteillä ja innokas viestiminen voi aiheuttaa kuormittumista etätyössä ja henkilön kohdalla, joka sitä vastaanottaa. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 62–65.)

Tiimin pelisäännöt voi rakentaa ”huoneentaulu” muotoon, johon kuvataan tiimin toimintatavat. Tiimissä sitoudutaan noudattamaan jokaista kohtaa toimintaperiaatteiden mukaisesti ja seuraavan sivun kuvassa 5 on kuvattu juuri niitä toimintaperiaatteita, joita tulisi olla mukana tiimin ohjauksessa. (Hämäläinen 2005, 75–76.)

HUONEENTAULUNI

1. Osallistun ja teen yhteistyötä.
2. Verkostoidun, arvostan muita ja hyväksyn erilaisuuden.
3. Tunnistan roolini ja edistän kehittämistämme yhteistyössä johtoryhmän, esimiesten ja oman yksikköni henkilöstön kanssa.
4. Otan vastuun kehittämisestä, joka takaa parhaan asiakaskokemuksen.
5. Näytän omalla toiminnallani hyvää esimerkkiä ja varmistan työyhteisöni riittävän turvallisuusosaamisen.
6. Varmistan, että opiskelijoillemme syntyy opiskeluaikana työelämän edellyttämät turvallisuustaidot ja -asenne.
7. Keskityn olemaan läsnä, olen luottamuksen arvoinen ja luotan muihin.
8. Kohtaan toiset ihmiset avoimesti, arvostavasti ja ammattimaisesti.
9. Varmistan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden onnistumisen toimimalla palvelulupauksen mukaisesti.
10. Palvelen muita esimerkillisesti, asiallisesti ja ammatillisesti periaatteella: ”sovitaan mitä tehdään ja tehdään, mitä on sovittu”.

ESIMIEHENÄ MINÄ

1. Viestin päätökset, taustat tuntien, henkilöstölleni yhteisesti sovittulla tavalla ja varmistan kaikkien sitoutumisen niihin.
2. Mahdollistan työyhteisöni osallistavan ja vastuullisen ilmapiirin, jossa ongelmiin uskalletaan puuttua ja ne ratkaistaan yhteistuumin.



KUVIO 5. Toiminnan pelisäännöt ”huoneentauluna” (mukaillen Hämäläinen 2005, 75–76)

Yllä oleva kuva 5 ohjaa ja selventää olennaisen ohjeistuksen, joka ohjaa päivittäisissä toiminnoissa. Osallistutaan aktiivisesti ja tehdään yhteistyötä kaikkien sidosryhmien kanssa, sillä tiedetään, että yhteistyö on avain menestykseen. Verkostoidutaan ja arvostetaan muita ihmisiä sekä hyväksytään erilaisuuden voiman, sillä monimuotoisuus rikastuttaa meitä kaikkia. Tunnistetaan roolit organisaatiossa ja pyritään jatkuvasti edistämään kehittämistämme yhdessä johtoryhmän, esimiesten ja oman yksikön

henkilöstön kanssa. Otetaan vastuun omasta kehittämisestä ja työskennellään kohti parasta mahdollista asiakaskokemusta. Halutaan näyttää omalla toiminnalla esimerkkiä ja varmistetaan työyhteisön riittävä turvallisuusosaaminen. Harjoittelijoille halutaan tarjota mahdollisuus kehittää työelämän edellyttämiä turvallisuustaitoja ja asennetta. Tavoitteena on olla läsnä ja luottamuksen arvoinen sekä luottaa muihin. Kohtaamme toiset ihmiset avoimesti, arvostavasti ja ammattimaisesti, luoden positiivista ilmapiiriä ympärillemme. Varmistetaan, että palvellaan ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita onnistuneesti, toimien aina palvelulupauksen mukaisesti. Ollaan sitoutuneita periaatteeseen: sovitaan mitä tehdään ja tehdään mitä on luvattu, palvelen muita esimerkillisesti, asiallisesti ja ammatillisesti. Huoneentaulu ohjaa kaikkia tiimin jäseniä kohti ammatillista kasvua ja organisaation menestystä. (Hämäläinen 2005, 75–76.)

3.5 Hybriditiimin yhteistyön kehittäminen

Kuten aikaisemmin on jo todettu niin hybriditiimin johtaminen vaatii paljon aikaa ja energiaa. Tärkein tehtävä on kuitenkin, että jokaisella tiiminjäsenellä on selkeä näkemys yhteisistä päämääristä ja jokainen on niihin sitoutuneita. Kaikilla tiimin jäsenillä on hybridityön vaatimat prosessit ja järjestelmät tehokkaassa käytössä. Tiimi vaatii jämäkkää johtamista ja äärimmäisen hyvää viestimistä. Yhteistyön lomassa on hyvä koko tiimin mieltä, mitä osa-alueita voisimme kehittää ja tämä tehdään yhteistyössä tilanteen parantamiseksi. Työajan käytön lisäksi on hyvä mieltä, että kokouksissa on vain oleelliset osallistujat. Säästämme työaikaa tiimiltä ja kutsumme tarpeen mukaan lisää osallistujia. Hybriditiimin ongelmia ei kannata lakaista maton alle, vaan ne on hyvä nostaa rohkeasti yhteiseen käsittelyyn. Koulutuksiin on hyvä varata reilusti aikaa ja tiimillä on paras tieto siitä, mitä he tarvitsevat lisää, onnistuakseen tavoitteissa ja työssään. Tiimin jäsenen sitouttaminen on myös hyvin oleellinen asian ja tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota. Hybriditiimi tarjoaa jäsenilleen tietynlaista vapautta toteuttaa työtään. Etätiimissä toimiminen koetaan usein normaalia toimintaa kuormittavammaksi, mutta täytyy muistaa, että tämä on tänään uusi normaali. Jäsenien jaksamista tulee voida tukea ja avustaa työtehtävien tekemistä uusilla fiksuilla järjestelmillä. Tiimin sitoutuminen kantaa myös yksilön sitoutumiseen. Yhteiset toimintatavat kantavat pitkälle ja esihenkilön tukeminen yksilön tasolla auttaa kehittämään koko yhteisöä. Hyvä johtaminen tulee siitä, että tuntee tiimin jäsenet ja tarpeet sekä ottaa huomioon tekijöiden erilaiset motivaatiotekijät. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 71–74.)

3.6 Läsä etänä

Hybridimallisen työn menestyksen kulmakivenä on ymmärrys siitä, että etätyössä läsnäolo tarkoittaa samanlaista sitoutumista ja osallistumista kuin fyysisessä työympäristössä, noudattaen tiiviisti työyhteisön toimintaohjeita. Työyhteisön toimintaohjeissa voi olla tärkeitä osa-alueita luetteloituna ja jokaisen jäsenen on kunnioitettava ohjeita. Ohjeissa voidaan mainita muun muassa tiimin viestintätapa, kuunteleminen ja kysyminen tarvittaessa, vaikeat aiheet käsitellään yhdessä, tehdään asioita yhdessä, luottamuksen kasvattaminen sekä palautteen ja kehumisen taito ovat kaikki yhdessä toimivan hybridi-tiimin avain yhteiseen onnistumiseen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020.)

Menestyksekkään etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, kunnioitus, avoimuus, selkeät pelisäännöt, aktiivinen kommunikointi ja tiimihengen vahvistaminen. Edellä mainitut elementit muodostavat tiiviin kokonaisuuden työyhteisöissä, ja niiden tehokas toteuttaminen edellyttää niiden keskinäistä yhteensovittamista. Avaintekijät kun ovat kunnossa, niin etänä toimiminen on onnistuneempaa ja silloin läsnäololla ei ole niin kovin suurta merkitystä. (Vilkman 2016, 25–26.) Valmentavan johtamisen kappaleissa on käsitelty useampaa aihetta, miten valmentavaa johtamista tulisi toteuttaa työyhteisöissä. Materiaaliin tutustuessani voin todeta, että etänä johtaminen vaatii täysin samoja elementtejä, mutta näistä kuitenkin ylitse kaiken nousee yhteisten tavoitteiden asettaminen, luottamus, johtamisen selkeys ja reiluus sekä rehellinen palaute. Valmentavan johtamisen elementit tukevat todella hyvin etäjohtamista ja läsnäoloa etänäkin, mikäli kaikki osa-alueet ovat työyhteisössä kunnossa. (Haapakoski ym. 2020.)

Etänä toimiessa kaipaamme enemmän yhteisiä tiimipalavereja, kahvi- ja lounashetkiä tiimin kanssa. Sosiaalisen kanssakäymisen tyydyttäminen on erityisen tärkeää. Tartutaan puhelimeen tai teams soittoon työkaverille etäpäivän aikana. Yhteisöllisyys on tärkeää ja siitä saadaan voimaa työpäiviin. Esihenkilön tehtävä on huolehtia koko tiimin kartalla pysymisestä ja myös sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä tiimissä. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 154–155.)

Etätyön sujuvuudessa on kiinnitettävä aikaisempien tässä työssä käsiteltyjen asioiden lisäksi huomio myös motivaatiotekijöihin, työtaukoihin, ruokailuun, esteettisyyteen, järjestelmien toimivuuteen ja työnmuokkaamiseen oman kehittymisen kautta. (Eklund, Jääskeläinen Salminen & Lindholm 2021, 155–161.) Hybridityö on tänä päivänä laaja ilmiö, ja erityis ilmiöt ovat pitkälti onnistuakseen samoja kuin valmentavan johtamisen osa-alueet. Eri roolit ja työtehtävät eivät virtuaalisessa työympäristössä ole samanarvoisia. Ylemmällä johdolla on ollut helpompaa sopeutua virtuaalisen työn vaatimuksiin,

kun suoritukset ja tavoitteet ovat samat kuin fyysisellä työpaikalla työskenneltäessä. Etätyössä johtamisen tarve ei katoa, vaan paremminkin sen osaamisen tarve kasvaa ja mittarina toimii työyhteisön osaaminen, luottamus ja tiimin kehittyminen. (Eklund. ym. 2021, 182–185.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöiden kokemuksia etätyön haasteista ja hyödyistä. Tutkimuksen toteuttaminen vaati huolellista suunnittelua ja systemaattista lähestymistapaa. Teorian pohjalta selvitin selkeän näkemyksen, mitä halusin saavuttaa ja millaiseen kysymykseen halusin vastauksia. Määrittelin tarkasti tutkimusteemat ja sen ympärille kysymykset, joita lähdin ratkaisemaan. Jotta tutkimuksesta sain johdonmukaisen, tarkastelin tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta aiheesta valmentava johtaminen. Pyrin ymmärtämään missä oli aukkoja vastausten perusteella ja tämän perusteella sain vahvan näkemyksen kehittämisestä ja jatkokoulutuksen kohdentamisesta kohdeyrityksessä. Teoreettinen viitekehys perustui ja antoi tutkimukselle vahvan ja teoreettisen perustan. Analysoinnissa ja tulosten tulkinnalla tuon esille tutkimuksen onnistumisen ja mitä tämä konkreettisesti tarkoitti esimerkiksi hybridijohtamisen kehittämisessä kohdeyrityksessä. Johtopäätöksissä ja pohdinta- kappaleessa arvioin kriittisesti tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tuon esille mahdollisen jatkokehitystarpeen.

4.1 Tutkimuksen toimintaympäristö

Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö on Business Oulu -liikelaitos. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselyllä. Kysely lähetettiin 25 esihenkilötason työntekijälle ja määräaikaan mennessä saatiin yhteensä 16 vastausta, mikä vastaa 64 % otannasta. Vaikka vastauksien määrä jäi suhteellisen pieneksi, kyselytutkimus haluttiin kohdistaa tietyn liikelaitoksen esihenkilöille, joten tästä syystä vastausten luotettavuutta pidetään riittävän laajana. Tämä mahdollisti aineiston käsittelyn tutkimuksen näkökulmasta. Liikelaitoksessa työskentelee yhteensä 290 henkilöä, kun otetaan huomioon organisaation yhteistyökumppaneiden, työllisyyden kuntakokeilu ja taloushallinnon hoitamien henkilöiden osuus. Tämän vuoksi esihenkilöiden työnjohdollinen ja alaisten määrällinen suhde on suuri ja tukee otannan vastausten luotettavuutta ja laatua pidetään hyvänä.

Tutkimuksessa ei analysoida henkilön sukupuolta, koska tämä voisi paljastaa vastaajan henkilöllisyyden. Kysymyksissä nousee esille kuitenkin esihenkilön palvelusvuodet, joka pienestä otannasta voisi olla pääteltävissä. Työyhteisön intranetistä, akkunasta löytyy ohjeita etätyöskentelyyn, mutta henkilökunnan tietoisuus asiasta selvitetään tutkimuksessa. Tutkimuksen hyödyllisyys työyhteisölle korostuu selvästi siinä, miten esihenkilöt voivat tehokkaasti organisoida ja tukea alaisiaan hybridityön mallissa.

Tutkimuksen tekeminen ja teoreettinen viitekehys muodostuu valmentavasta johtamisesta. Opinnäytetyön taustatietoa kerättiin eri lähteistä, kuten kirjallisista teoksista, verkkojulkaisuista, kansainvälisistä artikkeleista ja tutkimuksista, jotka keskittyivät hybridijohtamisen ja sen vaikuttavuuden käsittelemiseen. Tämä teoreettinen viitekehys muodosti tutkimuksen perustan. Lähtökohtana tutkimukselle hyödynsin työyhteisöimme johtamisen tyyliä, eli valmentavaa johtamista sekä teoriaa. Aineiston keräämiseen käytettiin teemakyselyä ja tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Kysely kohdistettiin työyhteisön esihenkilöille, jotka ovat itse toteuttaneet hybridityötä työssään ja toimineet hybridityötä tekevien työntekijöiden esihenkilöinä. Kyselystä saatuja tuloksia käytetään työni loppupuolella olevien johtopäätösten tukena. Tutkimuksen rungon muodostaminen käynnistyi syventymällä valmentavan johtamisen kirjallisuuteen. Työssä tarkastellaan valmentavaa johtamista sekä hybridijohtamisen viitekehysteoriaa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli olennainen vaihe ennen haastattelukysymysten muodostamista. Syvälinen perehtyminen teoriaan tarjosi vankan perustan kysymysten kehittämiseksi. Teoriaosuuden määrittely vaikutti merkittävästi siihen, miten kysymykset muotoiltiin, ja kirjoittajan havainnointi hybridityössä sai näin vahvan teoreettisen perustan

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin Webropol-tutkimuspalvelun avulla. Tutkimuksen kohdejoukko pysyi suhteellisen pienenä ja se on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimusongelma ja -kysymykset vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällistä sekä empiiristä tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta luonnehditaan ymmärrettäväksi tutkimukseksi sekä tavaksi etsiä merkityksiä, tulkintoja ja hankkia tietoa ja ratkaista kysymyksiä yksilön näkökulmasta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuu huomioon otettavia piirteitä, kuten ilmiö, ympäristö ja tutkimustilanne (Jyväskylän yliopisto). Määrällisessä tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään yhtäläisyyksiä, syitä ja seurauksia. Määrällinen tutkimus perustuu usein kohteen kuvaamiseen ja tilastojen avulla tapahtuvaan tulkintaan. Tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittava joukko riittävän suureksi, jotta se edustaisi mahdollisimman laajasti vastaajakuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66.) Empiirisessä tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmää, joka tarkoittaa kokonaisvaltaista toimintamallia tieteellisen tiedon tuottamiselle (Jokinen 2021). Tämän opinnäytetyön tutkimusotteessa on valittu tietty perusjoukko ihmisiä ja tässä tutkimuksessa perusjoukko on asiantuntijaorganisaation esihenkilöitä.

Tehtävänä oli selvittää, miten hybridityö koetaan esihenkilöiden taholta ja miten hybridityötä tulisi johtaa muuttuneessa maailmassa. Tutkimuksella oli tarkoitus saada selville, miten organisaatiossa esihenkilöt kokevat hybridijohtamisen ja kokevatko he saavansa tarpeeksi tukea, koulutusta ja ohjeita hybridijohtamiseen. Tarkoituksena on myös aidosti saada selville kehittämisen tarpeet ja sen myötä kohdentaa henkilöstön ja esihenkilöiden koulutusta hybridimuotoisessa työympäristössä. Tutkimusaineistoa syntyi teoriasta, kysymyksistä sekä kirjoittajan havainnoista ja muistiinpanoista opinnäytetyön prosessin aikana.

Tutkimuksen kysymykset pyrittiin pitämään helppoina ja ymmärrettävinä, jottei tulisi väärinymmärryksiä sanamuotojen vuoksi. Käänteisiä väitteitä ei kyselyssä ollut. Kysymykset kohdistuivat vastaajan taustatietoihin esihenkilötyöstä ja kokemuksiin hybridityöstä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan esille esihenkilön ajatuksia ja tuntemuksia työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja arviota omasta johtamisesta. Lisäksi tutkimuksessa esiintyi muutama kirjallisen tuotoksen kysymys ja näillä toivottiin vastaustamilla tavoin etätyötä voisi kehittää organisaatiossa ja mitä tulisi muuttaa.

Kysymykset ja kyselypohja muotoutuivat teorian ja harkinnan pohjalta. Kysymyksiä syntyi teorian ja analysoinnin pohjalta paljon, mutta lopulta päädyin noin 50 kysymykseen. Päätin olla käyttämättä numerointia ja sen sijaan ryhmitellä kysymykset omiin luokkiinsa. Tällä tavoin vastaajan ei tarvinnut keskittyä liian laajaan kysymykseen ajatuksellisesti ja ajallisesti. Jokainen ryhmä käsitti noin 5–8 kysymystä ja nämä keskittyivät taustatietoihin, etätyökokemuksiin, etäjohtamiskokemuksiin, yleisiin näkemyksiin etätyöstä sekä arvioihin työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja omasta johtamisesta.

4.3 Aineisto ja sen analysointi

Opinnäytetyössäni pyrin noudattamaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä kysymysten laadinnassa että niiden tulkinnassa. Tutkimuseettisen tiedekunnan (2012,6) eettisesti hyväksyttävässä ja luotettavassa tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tarkasti tieteellistä metodologiaa, mikä tekee sen tuloksista uskottavia. Opinnäytetyöni teoreettisena perustana hyödynnetään etätyön ja hybridijohtamisen aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita sekä Oulun kaupungin tarjoamia ohjeistuksia. Tutkimuksen teoreettinen kehys rakentuu hybridijohtamisen, johtamisen ja esihenkilötyön teorioille. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyllä joulukuussa 2023. Tavoitteena oli kehittää kysymyssarja, johon oli helppo ja nopea vastata. Kysely sisälsi myös pari kirjallista tuotosta vaativaa kysymystä. Aineisto koostui kyselyyn saaduista vastauksista sekä teorian hyödyntämisestä. Kysely koostui noin 50

kysymyksestä ja kaikkien kysymysten vastauksia hyödynnettiin tuloksissa. Kyselyyn vastaaminen haluttiin tehdä helpoksi ja nopeaksi, joten kysymysten määrää ei voinut tästä enää nostaa. Vastausten analysointivaiheessa jäi vielä tilaa lisäkysymyksille ja kehittämiselle. Aineiston analysointi eteni hyödyntämällä kyselyn ryhmittelyjä ja lopuksi käsittelin kyselyjen vastaukset teoriaa tarkastellen ja vastaukset tutkimuksen kysymykseen tarkentuivat. Tutkimuksen valmistuttua totesin otannan olevan riittävä, kun se oli kohdistettu tietylle joukolle. Lopputuloksena syntyi vahva näkemys työyhteisön kehittämisen kokonaisuudesta, jossa on huomioitu valmentavan johtamisen rakenne, esihenkilöiden kokemukset sekä hybridityön lähtökohdat tarkkaan.

Kyselylomakkeen rakennetta ja pohjaa pidin onnistuneena ja analysointi ryhmittelyjen avulla helpotui, koska johtopäätökset pystyttiin analysoimaan luokittelun avulla. Kysely lähetettiin liikelaitoksen esihenkilöille sähköpostitse ja viestin liitteenä oli saatekirje (LIITE 1).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöiden kokemuksia hybridijohtamisesta. Kysely lähetettiin 25 esihenkilötehtävissä työskentelevälle henkilölle, ja heistä 16 vastasi siihen, mikä tekee vastausprosentiksi 64 %. Kysymyksissä ei kuitenkaan mainittu, missä osassa organisaatiota nämä esihenkilöt työskentelevät. Tutkimuksen tulokset käsittelevät kuutta eri teemaa, jotka sisältävät taustatietoja vastaajista, heidän kokemuksiaan etätyöstä ja etäjohtamisesta sekä yleisiä näkemyksiä etätyöstä ja oman johtamistyön arviointia.

Teeman ensimmäisessä osassa kysyttiin neljää asiaa, jotka liittyivät siihen, miten kauan vastaajat ovat olleet esihenkilönä. Suurin osa vastaajista, eli 69 % heistä, on toiminut liikelaitoksen esihenkilönä vähintään kolme vuotta. 13 % vastaajista on ollut esihenkilönä liikelaitoksessa vähintään kymmenen vuotta. Suurin osa vastaajista on kuitenkin työskennellyt liikelaitoksessa esihenkilönä lyhyen aikaa. Kysymyksessä numero 3 tiedusteltiin, kuinka kauan vastaajat ovat olleet esihenkilönä vuosissa. Noin 56 % vastaajista on ollut esihenkilönä yli viisi vuotta, mikä viittaa siihen, että heillä on vahva tausta esihenkilönä toimimisessa. 19 % vastaajista on toiminut esihenkilönä kolme vuotta tai enintään viisi vuotta, kun taas 25 % heistä on toiminut alle kolme vuotta esihenkilönä. Kysymyksiin numero 1 ja 2 vastasi yhteensä 16 henkilöä.

5.1 Kokemukset etätyöstä

Esihenkilöiden kokemuksia ja suhtautumista etätyöhön selvitettiin kysymyksillä 5-16. Tulosten perusteella 69 % vastaajista katsoi sen sopivan heille, kun taas 31 % oli eri mieltä tai osittain eri mieltä. Näiden näkemysten perusteella organisaatio voi kehittää etätyön käytäntöjä ja tarjota ohjeita ja koulutusta, jotta etätyön positiivista vaikutusta voidaan edelleen vahvistaa.

Kysymyksellä 6 tarkoitus oli selvittää lisääkö etätyöskentely esihenkilön työtyytyväisyyttä. Tulosten mukaan 38 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 27 % oli jokseenkin samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Sen sijaan 25 % vastaajista ei kokenut etätyön lisäävän heidän työtyytyväisyyttään juurikaan ja vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Kysymyksellä 7 puolestaan kartoitettiin, miten hyvin työ sujuu ja on tehokasta etätyössä. Tulosten perusteella 38 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 44 % oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Vain pieni osa vastaajista, 6 %, oli jokseenkin eri mieltä ja 12 %

oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista, eli 82 %, oli sitä mieltä, että etätyö lisää työtehokkuutta ja tyytyväisyyttä.

Kysymyksissä 8 ja 9 tutkittiin vastaajien omaa jaksamista ja hyvinvointia etätyössä. Kysymys 8 koski itse johtamista etätyössä, ja siitä 88 % vastaajista koki sen helpoksi. Vastausten keskiarvo koostui täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä olevista vastaajista, joita oli yhteensä 44 %. Vain pieni osa vastaajista, 6 %, oli jokseenkin tai täysin eri mieltä tästä väitteestä. Suurin osa vastaajista, eli 88 %, piti itseään kykenevänä johtamaan itseään etätyössä, kun taas 12 % koki sen vaativan enemmän ponnisteluja. On huomionarvoista, että kolmasosa vastaajista tunsu osaavansa johtaa itseään, mikä on tärkeää sekä jaksamisen että työtehon näkökulmasta.

Kysymyksessä 9 haluttiin selvittää, kuinka hyvin esihenkilöt huolehtivat omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan etätyön aikana. Tulosten mukaan 25 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan. Teoriaan ja vapaamuotoisiin vastauksiin perustuen osa vastaajista kokee, että etätyö voi tuoda mukanaan enemmän työtä, mikä voi aiheuttaa haasteita jaksamiselle. Lisäksi työajan hämärtyminen ja mahdolliset ylimääräiset työt voivat vaikuttaa jaksamiseen ja hyvinvointiin. Sen sijaan 44 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he huolehtivat riittävästi omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan etätyön aikana. Tämä osoittaa, että suurin osa vastaajista on tietoisia oman hyvinvointinsa merkityksestä etätyön kontekstissa.

Kysymyksessä 10 haluttiin selvittää, miten esihenkilöt kokevat työrauhan ja työskentelyolosuhteet etätyön aikana. Suurin osa vastaajista, 68 %, oli täysin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi työrauhaa etätyössä. Vastaajista 25 % oli jokseenkin samaa mieltä ja vain 6 % oli jokseenkin eri mieltä tästä väitteestä. Tämä osoittaa, että suurimmalla osalla vastaajista on hyvät työskentelyolosuhteet etätyössä. Kysymyksessä 11 tiedusteltiin etätyöpisteen ergonomiasta. Puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän etätyöpisteensä on ergonominen ja työskentely on vaivatonta. Tämä saattaa johtua siitä, että monet ovat varustaneet työpisteensä asianmukaisesti jo pandemian aikana. Lisäksi 25 % vastasi jokseenkin samaa mieltä, mikä viittaa siihen, että työntekijät arvostavat ergonomista työympäristöä ja ovat itse panostaneet siihen. Kuitenkin 25 % oli jokseenkin eri mieltä, mikä korostaa, että ergonominen työpiste voi riippua myös ympäristöstä ja mahdollisuuksista rakentaa sellainen.

Kysymyksessä 12 tutkittiin, miten hyvin työntekijät erottavat työ- ja vapaa-ajan etätyössä. Tulosten mukaan 25 % vastaajista koki jonkin verran vaikeuksia erottaa työ- ja vapaa-aikaa. Teoriaan perustuen

voidaan analysoida, että työskentely samassa tilassa voi sekoittaa työn ja vapaa-ajan rajaa. Etätyö saattaa lisätä painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa sähköpostin, puheluiden ja pikaviestimien kautta, mikä vaikeuttaa työstä irrottautumista vapaa-ajalle. Lisäksi epäselvä työajan hallinta tai työn mukavuus voivat estää huomaamasta ajan kulumista. Myös rutiinien puute eri elämän osa-alueilla voi olla selvä syy tähän haasteeseen. Toisaalta 44 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 31 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he pystyvät erottamaan työn ja vapaa-ajan etätyössä.

Kysymyksessä 13 selvitettiin, miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen. Tulosten perusteella 38 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että etätyö vaikuttaa merkittävästi heidän jaksamiseensa, ja 37 % oli jokseenkin samaa mieltä. Sen sijaan 25 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Pohdinnan jälkeen päätettiin, että etätyön positiivisia vaikutuksia ja jaksamista edistäviä tekijöitä ovat todennäköisesti työn joustavuus, työmatkojen ajan säästäminen ja mahdollisuus vaihtaa työympäristöä. Nämä tekijät voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia ja onnellisuutta. Toisaalta etätyö saattaa herättää myös negatiivisia tunteita, kuten sosiaalisen eristyneisyyden tunnetta työympäristöstä sekä työn ja vapaa-ajan hämärtymistä.

Kysymys 14 vaati vastauksen kyllä tai ei, ja siinä selvitettiin, onko etätyö muuttanut työn luonnetta. Tulosten mukaan 75 % vastaajista vastasi myöntävästi, kun taas 25 % vastasi kieltävästi. Mikäli vastaus edelliseen kysymykseen oli kyllä, seuraava kysymys, numero 15, oli suunnattu heille, ja vastaukset muodostuivat vapaamuotoisista vastauksista, mikä mahdollisti syvemmän analyysin tuloksista. Näin voitiin saada tarkempaa tietoa vastausten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Suurin osa niistä, jotka vastasivat kyllä, korosti, että etätyö on pysyvästi muuttanut heidän työtään, kun taas osa ei kokenut etätyön muuttaneen heidän työtään millään tavalla. Vastausten perusteella etätyö tuo mukanaan lisää työtä, ja Teams-kokoukset vievät suuren osan työpäivästä, mikä saattaa aiheuttaa aikapaineita ja estää kaiken työn tekemisen. Tehokkuus kuitenkin kasvaa etätyössä. Johtaminen on hajautunut monipaikkaiseksi, ja palaverien vetäminen voi olla haastavaa hybridimallissa. Toimistolla asioita on helpompi edistää keskustelemalla kollegoiden kanssa. Etätyössä pyritään järjestämään työpäivä sen mukaan, kuinka paljon on kokouksia tai kiireellisiä tehtäviä, jotta ne voidaan tehdä rauhassa ja tehokkaasti. Henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen on haastavampaa hybridityössä ja vaatii erityistä huomiota ja yhteisiä käytäntöjä. Osa esihenkilöistä kokee, että toimistotyö on vähemmän kuormittavaa, koska kohtaamisiin ei tarvitse ponnistella niin paljon kuin etätyössä. Spontaaneilla kohtaamisilla työpäivän aikana on suuri merkitys, ja etätyössä yhteisöllisyys ja tiimin dynamiikka ovat erilaisia. Esihenkilöltä vaaditaan paljon työtä ja tiimin välistä luottamusta, jotta etätyöstä saadaan rakennettua yhteisöllistä ja tiimiä tukevaa. Hybridimallia pidetään joustavana ja tehokkaana. Vastaajat eivät koe jäävänsä etänä

ilman kontaktia, vaan tiimin jäsenet kommunikoivat tehokkaasti keskenään. Asioita käsitellään ja edistetään vapaa-ajalla, mutta tiimityöskentelyssä voi olla haasteita, kuten Teams-kokouksissa kaikki tärkeät asiat eivät välttämättä nouse esille.

Kysely 16 sisälsi vapaamuotoisen kysymyksen siitä, miten vastaajat mahdollistavat sujuvan ja tehokkaan etätyöskentelyn itselleen. Analysoimalla kyselyn tuloksia kävi ilmi, että merkittävä osa vastaajista ei ole vielä hyödyntänyt täysimääräisesti etätyön mahdollisuuksia. Vastauksista nousi esiin etätyön lisääntyminen, vaikka monet kokivatkin työmäärän kasvaneen. Kuitenkin etätyö antaa joustavuutta ja tehokkuutta, mikä mahdollistaa syvempään paneutumisen työtehtäviin. Vaikka sähköiset kokoukset saattavat tuntua aikaavieviltä, etätyö tarjoaa mahdollisuuden hoitaa kaikki tarvittavat tehtävät ilman ajanpuutetta. Tehokkuuden lisääntyminen ja keskeytyksettömyys mahdollistavat työn sujuvan edistymisen. Etätyön myötä työviikkojen rytmitys on sopeutunut päiväkohtaisten työympäristöjen mukaan, olipa kyseessä sitten etä- tai toimistotyöpäivä. Tiimin vetäminen ja johtaminen ovat monipaikkaisempia, kun tiimin jäsenet ovat hajallaan hybridityössä. Tämä voi aiheuttaa haasteita palaverien vetämiseen, erityisesti hybridikokouksissa, joissa kaikki tärkeät asiat eivät aina tule esille. Tiimikulttuuria ja yhteishenkeä edistävät spontaanit keskustelut toimistolla, mutta ne voivat tuntua kiireisiltä, jos taustalla on aikataulutettua työtä tai muita paineita. Lähtökohtaisesti vastaajien vastaukset ja teoria on hyvin kiteytettynä alla olevaan vastaukseen:

”Lähtökohtaisesti olen toimistotyön kannalla ja minulle oli hyvin vaikea viedä työtä kotiin tehtäväksi. Etätyö on ollut minulle mahdollista jo ainakin 10 vuotta, mutta vasta korona vuosina opettelini pakon sanelemana tekemään etätyötä. Nyt jo myönnän, että tietyissä tilanteissa etätyö on hyvä mahdollisuus sellaisten tehtävien suorittamiseen, jotka vaativat ehdotonta keskittymistä ja keskeyttämisiä on syytä välttää. Edelleen olen sitä mieltä, että toimistotyö on vähemmän kuormittavaa. Kohtaamisen eteen ei tarvitse ponnistella niin paljoa ja työpäivään mahtuu spontaaneja kohtaamisia. Etätyössä yhteisöllisyys ja tiimin välinen dynamiikka on erilaista. Esimieheltä vaaditaan paljon työtä ja tiimin välistä aitoa luottamusta, jotta etätyöstä saadaan rakennettua yhteisöllistä ja tiimin työtä tukevaa. Jos tiimi ei jaa samaa käsitystä luottamuksesta esimiehen on vaikea valvoa tiimin toimintaa.”

Kuten yllä olevasta vastauksesta on tulkittavissa, koetaan etänä työskentely ja etänä johtaminen haasteelliseksi ja etätyössä on vaikeampaa saada aikaiseksi luottavaisuuden kehää ja rakennettua yhteisöllinen tiimi. Esihenkilöltä vaaditaan tässä kohtaa etäjohtamistaitoja, jotta etänä työskentelevä työntekijä saa tarpeeksi ohjausta ja palautetta tehdystä työstä. (Tilisanomat 2020.)

Kysymys 17 oli avoin, ja siinä kysyttiin, miten kukin mahdollistaa sujuvan ja tehokkaan etätyöskentelyn. Vastausten perusteella aikataulutusta oli avain sujuvaan ja tehokkaaseen etätyöhön. Monet vastaajat korostivat lounasajan merkitsemistä kalenteriin, jotta se ei unohtuisi työkiireiden keskellä. Kalenterin avulla oli myös helppo varata aikaa tauolle, mikä auttoi pitämään työajan ja vapaa-ajan erillään. Kaikissa vastauksissa korostui aikataulutuksen tärkeys. Sujuvan työskentelyn kannalta oli olennaista varata aikaa kirjallisiin ja aikaa vieviin tehtäviin sekä valita etätyöpäivät niin, että niitä ei häiritse liiallinen kokouskuorma. Useimmat olivat järjestäneet rauhallisen työtilan etätyötä varten, mikä helpotti taukojen pitämistä ja auttoi erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan. Suurin osa vastaajista koki etätyön positiivisena jaksamisen kannalta. Vaikkei kysymyksestä suoraan ilmennyt, vastauksista välittyi positiivinen näkemys. Päivien suunnittelulla oli suuri merkitys keskittymisen säilyttämisessä, ja jotkut vastaajat tekivät etäpäivilleen tehtävälisterit, jolloin sosiaalinen häiriötekijä jäi vähemmälle. Eräs merkittävä huomio oli työpaikan remonttiin liittyen: väistötilat auttoivat ylläpitämään sosiaalisia suhteita ja paransivat jaksamista työssä. Monet tiimit pyrkivät parantamaan tiedonsaantia ja yhteisöllisyyttä, mikä osoittaa selkeästi esihenkilöiden halun luoda hyvää työkuultuuria. Seuraava vastaus kuvastaa todella hyvin esihenkilöiden tahtoa hyvään työkuultuuriin.

”Ajantasaisilla kalentereilla ja varaamalla tiimille joka päivä tietty aika yhteiselle tekemiselle. Meidän tiimissämme tämä on toteutettu päivittäisellä ”päivän polttavat” -palaverilla. Siinä tiimiläiset pääsevät kysymään toista mielipidettä, kysymään neuvoa, jakamaan tietoa, linjaamaan siinä hetkessä tarpeellisen tiedon, jakamaan erityisen kuormittavan asiakastapaamisen tai jakamaan hyvän kohtaamisen/hauskan sattumuksen. Tämä rauhoittaa muuta päivää tiimin yhteydenotoilta. Omat sähköisten työkalujen käyttötaidot täytyy olla hyvin hallussa ja auttaa jos ymmärtää ICT-asioita niin paljon, että selviytyy pienistä ja vähän isommistakin ongelmista itsenäisesti.”

5.2 Kokemukset etäjohtamisesta

Hybridijohtamisen rooli etätyössä on keskeinen, ja seuraavassa kappaleessa keskitytään esihenkilöiden kokemuksiin etäjohtamisesta. Tutkimuksessa käytettiin viisi kysymystä, joista yksi oli avoin. Kysymykset numeroidaan välillä 18-22. Ensimmäisessä kysymyksessä, numero 18, havaittiin, että 19 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että hybridityöstä on selkeät ohjeet. Vastaukset jakautuivat eri vaihtoehtojen kesken: 38 % oli jokseenkin samaa mieltä, kun taas 37 % oli jokseenkin eri mieltä ja 6 % oli täysin eri mieltä. Tulokset osoittavat, että ohjeistuksessa saattaa olla epäselvyyksiä tai että ohjeiden olemassaolo ei ole tiedossa. Toisessa kysymyksessä, numero 19, tiedusteltiin, onko työyhteisössä laadittu hybridityön pelisääntöjä. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Tulokset painottuivat vahvasti siihen suuntaan, että ohjeistusta on olemassa tiimityöskentelyssä. Koronavuodet ovat saaneet tiimit kehittämään omia etätyömallinsa, mikä näkyi vastauksissa: suurin osa vastaajista tiesi tiiminsä pelisääntöt, ja ohjeita oli jonkin verran. 62 % vastasi kyllä, että työyhteisössä on laadittu hybridityön pelisääntöt, kun taas loput 38 % eivät tieneet ohjeiden olemassaolosta.

Tutkimuksen kysymys 19 tarkasteli esihenkilöiden ja työntekijöiden noudattamia hybridityöohjeistuksia. Vastausten perusteella kävi ilmi, että sekä esihenkilöt että työntekijät pääosin noudattavat hybridityöskentelyn sääntöjä. Tiimeillä on omat ohjeistuksensa, joita noudatetaan aktiivisesti. 31 % vastaajista oli täysin samaa mieltä noudattamisesta, kun taas valtaosa, eli 63 %, oli jokseenkin samaa mieltä. Vain pieni osa vastaajista, 6 %, oli täysin eri mieltä ohjeistusten noudattamisesta.

Kysymyksessä 20 tarkasteltiin työntekijöiden jaksamista hybridityömallissa verrattuna perinteiseen toimistotyöhön. Esihenkilöiden arvioissa korostui, että noin puolet työntekijöistä kokee jaksavansa paremmin hybridityössä kuin pelkässä toimistotyössä. Jokseenkin eri mieltä oli 38 % vastaajista. Teorian mukaan työntekijöiden työhyvinvointi parantuu, kun he saavat itse valita työskentelypaikkansa. Business Oulu -liikelaitoksessa jokaiselle työntekijälle on tarjottu etätyösopimus, ja sopimuksen mukainen etätyöpaikka on pääasiassa kotiosoite. Vastanneista 12 % oli jokseenkin eri mieltä työntekijöiden jaksamisesta.

Kysymys 21 liittyi työntekijöiden riittävään tuen ja avun saamiseen hybridityömallissa, erityisesti etätyössä. Esihenkilöt kertoivat kokevansa saavansa tarpeeksi tukea ja apua etätyöhönsä. Vastanneista 75 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä tästä näkemyksestä, mutta vastaajista 25 % oli aiheesta jok-

seenkin eri mieltä. Motivaation kasvattaminen etätyössä voi olla haastavaa tietyille ihmisille. Erityisesti pelkässä etätyössä korostuu sosiaalisen tuen merkitys, ja työhyvinvoinnin vaikutus palautumiseen on suuressa roolissa.

Tämä vapaamuotoinen kysymys, numero 22, tarjosi vastaajille mahdollisuuden kertoa näkemyksensä siitä, mitä osaamista ja tukea tarvitaan onnistuakseen paremmin etäjohtamisessa. Esihenkilöiden vastauksista korostui vahvasti oman aikataulun parempaa hallitsemista ja kaikkien tiimin jäsenten tasapuolista huomioimista. Eräs vastaaja mainitsi, että "ei ehditä soittaa alaisille niin usein kuin pitäisi". Koulutuksen tarve kohdistui pääasiassa siihen, miten käsitellä etänä erilaisia haasteita etäjohtamisessa. Toivottiin ohjeita ja vinkkejä yhteisten käytäntöjen edistämiseen ja osallistumisen lisäämiseen etäkouksissa. Esille nousi myös tarve keinoille, joilla kannustaa henkilökuntaa osallistumaan enemmän keskusteluihin, sillä osallistuminen etäpalaverissa on huomattavasti vähäisempää kuin kasvotusten tapaamisissa. Etäpalaverien yhteydessä havaittiin ajatusten ja tekemisen harhautumista, mikä vaikeuttaa keskittymistä käsiteltävään asiaan. Etätyötä koettiin erittäin itsenäiseksi, ja jos tiimillä ilmenee ongelmia esimerkiksi työkalujen kanssa, esihenkilöt joutuvat aktiivisesti keräämään tietoa ratkaisujen löytämiseksi työntekijän ongelmiin. Toimistolla vastaavia ongelmia työkalujen käytössä ei koettu lainkaan.

Vastausten perusteella ilmenee tarvetta tukea erityisesti organisaatiotasolla laadittaviin hybridityön pelisääntöihin. Lisäksi koetaan, että esihenkilötyössä voitaisiin onnistua paremmin, mikäli esihenkilöillä olisi enemmän aikaa tehtävään. Etätyössä korostetaan tarvetta olla aktiivinen ja ylläpitää säännöllistä yhteyttä tiimiin, minkä vuoksi kaivataan lisää aikaa esihenkilötehtäviin. Tästä syystä osa toivoo olevansa toimistolla saavutettavissa mahdollisimman paljon. Etäjohtaminen vaatisi merkittävästi enemmän esihenkilöiden panostusta, mutta samanaikaisesti koetaan, että työmäärä on lisääntynyt, mikä vaikuttaa johtamiseen. Osa vastaajista korostaa johtamisen tärkeyttä ja varaa säännöllisesti aikaa kontaktointiin, jonka kautta he saavat selville, miten kukin jaksaa ja millainen on kunkin työtaakka. Johtamisen näkökulmasta korostetaan tarvetta, että jokainen esihenkilö sisäistää tärkeyden varata aikaa kalenterista jokaiselle alaiselle käytäviin keskusteluihin, vaikkakin lyhyiksi, 5–10 minuutin mittaisiksi jaksoiksi

5.3 Yleisiä kokemuksia etätyöstä

Esihenkilöiden etätyökokemuksia tutkittiin viidellä tarkasti muotoillulla kysymyksellä. Kysymykset numeroidaan välillä 23-27. Teeman ensimmäinen kysymys, numero 23, käsitteli esihenkilön henkilökohtaista kokemusta säännöistä ja ohjeista. Suurin osa esihenkilöistä, vastaajista 50 %, oli täysin samaa mieltä, mikä viittaa siihen, että etätyölle on selkeät säännöt ja toimintatavat. Vastaajista 44 % oli jokseenkin samaa mieltä, mutta pieni joukko, vastaajista 6 %, koki ne epäselviksi. Valitettavasti täydentävää kysymystä ei ollut saatavilla, mikä jätti vastaajien pohdinnat ilman selvitystä siitä, miksi näitä sääntöjä pidettiin epäselvinä.

Teeman toinen kysymys, numero 24, käsitteli tiedonkulkua oman tiimin sisällä. Vastauksista kävi ilmi, että tiedonkulku toimii pääsääntöisesti, mutta vastaajista 25 % oli täysin samaa mieltä ja vastaajista 63 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 12 % katsoo, että tieto ei kulje riittävän hyvin tiimissä. Kolmas kysymys, numero 25, liittyi esihenkilön yhteyden pitämiseen alaisiinsa. Tämä sai kaikilta vastaajilta 100 % myönteisen arvion, sillä kaikki kokivat pitävänsä aktiivisesti yhteyttä työntekijöihinsä tai olivat jokseenkin samaa mieltä tästä näkökulmasta. Vastaukset jakautuivat siten, että 63 % oli täysin samaa mieltä ja 37 % jokseenkin samaa mieltä. Teeman neljäs kysymys, numero 26, on keskeinen tiimin yhtenäisyyden kannalta, ja vastausta haettiin tiimin yhteishengen pysymiseen etätyön aikana. Enemmistö vastaajista oli positiivisen näkemyksen kannalla, sillä esihenkilöistä 50 % oli täysin samaa mieltä ja vastaajista 38 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimin yhteishenki on pysynyt vahvana ja hyvänä etätyön aikana. Vastaajista kuitenkin 12 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Erityisen vahva kannatus tälle näkemykselle saatiin seuraavan kysymyksen vastauksista.

Teeman viides kysymys, numero 27, vastasi siihen, että ovatko tiimin palaverit etänä tehokkaampia kuin toimistolla. Vastaajista 25 % ovat täysin eri mieltä ja pitävät etäpalavereita tehottomina. Vastaajista jokseenkin eri mieltä oli 44 % ja jokseenkin samaa mieltä 31 %. Teoriaa mukailleen etätyön kokemukset ja onnistumiset voivat vaihdella suuresti ja riippua monista tekijöistä, kuten työtehtävistä, työympäristöstä, organisaation käytännöistä ja ohjeista, sosiaalisista suhteista sekä organisaation tarjoamasta tuesta.

5.4 Arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta

Tässä teemassa paneudutaan kuuden kysymyksen avulla esihenkilön kokemuksiin työntekijän itsenäisestä ohjautuvuudesta. Kysymykset sijoittuvat välille 28-33. Teeman ensimmäinen kysymys, numero 28, koskee työntekijöiden näkemyksiä tehtävistä, työnjaosta ja tavoitteiden selkeydestä. Esihenkilöistä 38 % vastasi täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 56 %. Vastauksesta on tulkittavissa, että työntekijöillä on selkeä käsitys omista tehtävistään, tavoitteistaan ja työnjakomalleistaan, kun taas 6 % vastaajista ilmaisi jonkinasteista erimielisyyttä. Ottaen huomioon teorian soveltamisen ja aiempien kysymysten vastaukset, voidaan päätellä, että vastaava käsitys saattaa liittyä osaltaan järjestelmän haasteisiin. Kysymykseen ei saatu tarkempaa ja syventävää analyysiä, koska se keskittyi ainoastaan siihen, ovatko työnjako ja tehtävät kaikille selkeitä.

Kysymys numero 29 keskittyi työntekijöiden säännölliseen yhteydenpitämiseen työkavereihin etätyössä. Vastaajista täysi samaa mieltä oli 31 %, ja jokseenkin samaa mieltä 50 %. Työntekijät pitävät toisiinsa aktiivista yhteyttä myös etätyön aikana. Kynnys ottaa yhteyttä on matala ja pidetään runsaasti yhteyttä, mutta kuitenkin 19% vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Tutkimuksen aikaisemmista vastauksista kävi ilmi, että tiimin sisällä ilmapiiri koetaan hyvänä, joka osaltaan vahvistaa vastausten pitävän paikkaansa. Teoriaa mukailleen etätyössä yhteydenpidon ylläpitäminen työkavereihin on keskeisen tärkeää työilmapiirin säilyttämiseksi ja tiimin tehokkuuden varmistamiseksi. Etätyössä fyysinen etäisyys voi aiheuttaa kommunikaation ja yhteistyön haasteita. Jatkuva vuorovaikutus ja säännölliset tapaamiset virtuaalisesti, esimerkiksi videopuheluiden tai pikaviestien välityksellä, auttavat vahvistamaan tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja varmistamaan tiedonkulun sujuvuuden. Lisäksi sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen etätyössä voi edistää työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja lainsäädännölliset ohjeet, joita esimerkiksi työllisyyspalveluiden työntekijät tarvitsevat työssään, voi myös vaikuttaa yhteydenpitoon etätyön aikana.

Tässä kohtaa haluttiin vastaus kysymykseen numero 30, työntekijöiden riittävään osaamiseen etätyössä. Esihenkilöiden vastausten perusteella täysin samaa mieltä oli 38 % ja jokseenkin samaa mieltä 56 % kokee, että riittävä osaaminen työtehtäviin on myös etänä. Vastaavasti 6% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Osaaminen etätyössä kattaa monipuoliset taidot ja kyvyt, jotka ovat olennaisia menestyksellisen etätyön suorittamiseksi. Osaamiseen sisältyy teknisten taitojen hallinta, kuten tietokoneen käyttö, ohjelmistojen tuntemus ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen. Kommunikaatio- ja yhteistyötaidot ovat avainasemassa, kun kyseessä on etätiimityöskentely. Tämä sisältää kyvyn ilmaista

itseään selkeästi kirjallisesti ja suullisesti sekä kyvyn kuunnella ja reagoida tehokkaasti virtuaalitapaamisissa. Ajanhallinta- ja itsenäiset työskentelytaidot ovat tärkeitä. Kyky sopeutua muuttuviin työympäristöihin ja omaksua uusia teknologioita nopeasti ovat keskeisiä etätyössä menestymisen kannalta.

Kysymyksessä numero 31 arvioitiin, että suunnittelevatko työntekijät päivänsä etukäteen aikataulujen ja työtehtävien avulla. Näkemyksiä kartoittaessa arvioitiin, että 94% vastaajista suunnittelee päivänsä etukäteen, mutta päivän kulkuun voi tulla muutoksia. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 6%. Päivä ei aina etene suunnitellusti. Päivän suunnitelmallisuus ja kyky sopeutua tuleviin muutoksiin ovat avainasemassa tehokkaassa työskentelyssä. Suunnitelman avulla työntekijä voi hallita aikaansa paremmin ja pysyä keskittyneenä olennaisiin tehtäviin. Lisäksi on tärkeää olla joustava ja sopeutua mahdollisiin muutoksiin päivän aikana, kuten odottamattomiin tehtäviin tai aikataulun muutoksiin. Tämä edellyttää kykyä priorisoida uudelleen ja hallita aikaa tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa säilyttäen samalla tuottavuuden ja työn laadun.

Kysymykseen 32 haettiin vastausta siitä, ovatko työntekijöiden etätyöpäivät pidempiä kuin työpaikalla. Vastauksista jokseenkin samaa mieltä oli 50 % ja jokseenkin eri mieltä 50 %. Tulokset viittaavat siihen, ettei etätyö ole lisännyt ylitöiden määrää verrattuna työpaikalla tehtävään työhön. Jotkut työntekijät saattavat kokea etätyöpäivänsä pidemmiksi johtuen esimerkiksi joustavuudesta työaikojen suhteen tai siitä, että työskentely tapahtuu kodin mukavuudesta käsin ilman selkeää rajaa työ- ja vapaa-ajan välillä. Toisaalta toiset saattavat kokea, että etätyöpäivät ovat lyhyempiä, koska heidän ei tarvitse käyttää aikaa työmatkoihin tai työpaikalla tapahtuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. On myös huomattava, että etätyön mahdollistama joustavuus voi johtaa siihen, että työntekijät venyttävät työaikaansa iltaan tai viikonloppuihin, mikä saattaa lisätä kokonaisvaltaista työajan määrää.

Teeman viimeiseen kysymykseen 33 haetaan vastauksia esihenkilöiden arvioista taukojen pitämisestä etätyön aikana. Tulokset osoittavat, että 6% vastaajista on täysin samaa mieltä työntekijöiden taukojen pitämisestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 56% ja jokseenkin eri mieltä 38% vastaajista. Taukojen pitäminen etätyön aikana on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta. Tauot voivat auttaa vähentämään työuupumusta, parantaa keskittymiskykyä ja luovuutta sekä edistää fyysistä terveyttä. Etätyössä taukojen merkitys korostuu entisestään, sillä työpäivät voivat venyä ja työskentely tapahtuu usein samassa ympäristössä, jossa rentoutuminen ja palautuminen voi olla vaikeampaa. Säännölliset tauot voivat auttaa pitämään työntekijät virkeinä ja motivoituneina sekä vähentää työpäivän aiheuttamaa kuormitusta.

5.5 Arvio omasta johtamisesta

Tutkimuksen joukosta suurimpana ja teemaltaan tärkeimpänä pidin arviointia omasta johtamisesta. Teema koostuu yhteensä kahdestatoista kysymyksestä, josta kaksi viimeistä kysymystä on vapaamuotoisia kysymyksiä, jolla pyritään syventämään ymmärrystä aiheeseen. Kysymykset sijoittuvat välille 34-45. Teeman ensimmäinen kysymys, numero 34, keskittyy johdettavan ja esihenkilön väliseen avoimeen ja luottavaiseen ilmapiiriin. Vastausten perusteella esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä vallitsee vahva, avoin ja luottavainen ilmapiiri. Vastauksista 75% on täysin samaa mieltä ja 25% jokseenkin samaa mieltä. Teoriaa mukaillen luottavainen ja avoin ilmapiiri työpaikalla edistää tehokasta tiimityöskentelyä, innovaatiota ja työntekijöiden sitoutumista. Ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä jakamaan ajatuksiaan, ideoitaan ja huolenaiheitaan pelkäämättä negatiivisia seurauksia. Luottamukseen perustuva ilmapiiri kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Tämä voi parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää työpaikan stressiä, mikä puolestaan lisää tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia.

Kysymyksellä 35 haluttiin saada vastaus työntekijöille annettavasta palautteesta etätyössä. Vastausten perusteella täysin samaa mieltä oli 56 % ja jokseenkin samaa mieltä 44 %. Vastaajat kokevat antavansa palautetta, myös etätyössä tehdystä työstä. Etätyössä annettava palaute esihenkilöltä on keskeisen tärkeää työntekijöiden ohjaamisessa ja motivoimisessa. Palaute tuo selkeyttä työtehtäviin ja odotuksiin, mikä on erityisen tärkeää etäyhteydenpidossa, jossa fyysistä läsnäoloa ei ole. Esihenkilön antama palaute voi myös tarjota arvokasta tunnustusta hyvin suoritetusta työstä ja mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti. On tärkeää, että palaute annetaan säännöllisesti ja rakentavasti, ottaen huomioon työntekijän vahvuudet ja kehittymisalueet.

Kysymyksessä 36 haluttiin saada selville esihenkilöiden aktiivisuus tiedon jakamisesta työtehtäviä koskevissa asioissa. Kaikki esihenkilöt kokevat jakavansa tietoa aktiivisesti työntekijöilleen työtehtävistä koskevissa asioissa. Täysin samaa mieltä oli 75 % ja jokseenkin samaa mieltä 25 % vastaajista. Tiedon jakaminen on oleellinen osa tehokasta tiimityöskentelyä ja organisaation toimintaa. Teeman neljäs kysymys, numero 37, liittyi säännöllisiin tiimipalavereihin. Tiimipalavereja pidetään säännöllisesti, johon osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. Tiimipalaverien tuloksena on toimiva tiimi, jossa tietoa jaetaan aktiivisesti, ratkaistaan ongelmia, edistetään yhteistyötä, innovoidaan, suunnitellaan ja asetetaan tiimin yhteisiä tavoitteita. Jokainen esihenkilö koki vastausten perusteella kysymyksessä 38, teeman viides kysymys, että ovat helposti tavoitettavissa. Vastaukset jakaantuivat siten, että täysin samaa mieltä oli 94% vastaajista ja loput 6% oli jokseenkin samaa mieltä. Helposti tavoitettava esihenkilö luo

positiivisen työympäristön, jossa työntekijät kokevat olonsa tuetuksi ja voivat toimia tehokkaasti tiimin jäseninä. Vastaajista 25% oli jokseenkin samaa mieltä, josta voisi päätellä, että kiireen tai kokouksien aikaan tavoitettavuus on heikompaa.

Teeman kuudes kysymys 39 keskittyi työntekijän etätyön suoriutumisen tukemiseen. Tulokset osoittavat, että pyritään tukemaan työntekijöitä etätyössä, mutta haasteena voi olla työntekijöiden työskentelyolosuhteet ja esihenkilön kyky tarjota riittävää tukea. Vastauksista 38% oli täysin samaa mieltä työntekijöiden tukemisesta, kun taas 62% oli jokseenkin samaa mieltä. Esihenkilön olisi syytä ottaa huomioon säännöllinen viestintä, selkeät odotukset ja tavoitteet sekä sosiaalisen yhteyden ylläpitäminen kaikkiin tiimin jäseniin tukitoimenpiteinä.

Teeman seitsemännessä kysymyksessä 40 käsiteltiin esihenkilön hybridityön johtamista. Vastauksista nousi esille, että vastaajista 25 % kokee osaavansa johtamisen, mutta 69 % vastaa, että on jokseenkin samaa mieltä osaamisestaan. Oma johtamisen osaamista kyseenalaistaa 6 % vastaajista. Koulutuksen kohdentamisella voimme saada osaamisen tunteen nousuun esihenkilötyössä. Hybridityön johtamisessa esihenkilöiden tulisi keskittyä organisoimaan ja tukemaan työntekijöitä, jotka tekevät työtä sekä etänä että perinteisessä toimistoympäristössä. Tämä johtamistyyli korostaa joustavuutta, avointa kommunikointia ja tiimityötä. Selkeät rakenteet ja odotukset sekä tarjota työntekijöille tarvittava tuki ja resurssit menestyksekkään hybridityön mahdollistamiseksi. Tärkeää on myös varmistaa, että työntekijät saavat tarpeeksi vuorovaikutusta ja yhteyttä tiimin jäseniin, vaikka työskentelisivät osittain etänä. Johtajien ja esihenkilöiden on oltava herkkiä tunnistamaan mahdolliset haasteet ja tarjoamaan ratkaisuja, jotka edistävät tiimin tehokkuutta ja hyvinvointia hybridityöympäristössä.

Teeman kahdeksannessa kysymyksessä 41 selvitettiin esihenkilön työntekijöiden tukemista hybridityössä. Yli puolet 53 % kokee, ettei kykene tukemaan työntekijäänsä etätyössä. Toinen puoli 47 % kokee kykenevänsä tukemaan jokseenkin etätyötä tekeviä. Työntekijän tukeminen etätyössä on avainasemassa tehokkaassa johtamisessa. Työntekijän tukeminen auttaa luomaan motivoituneen ja sitoutuneen työympäristön, jossa jokainen työntekijä voi menestyä.

Teeman yhdeksäs kysymys 42 koskee johtamisen tehokkuutta hybridityössä. Vastaajista 50 % kokee johtamisen olevan tehokkainta hybridityössä, mutta toinen puoli 50 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Esihenkilön tehtävänä on tukea tiimiä sekä etä- että toimistoympäristöissä, luoda luottamusta ja motivoita työntekijöitä saavuttamaan yhteiset päämäärät. Keskeistä on kyky sopeutua muutoksiin ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, säilyttäen samalla tiimin yhteishenki ja yhteenkuuluvuus.

Seuraava kysymys 43 kohdistui esihenkilöiden mielipiteeseen saadusta koulutuksesta hybridityöjohtamisessa. Pieni osa esihenkilöistä, 12% jokseenkin samaa mieltä, kokee, että on saanut koulutusta hybridijohtamiseen, mutta noin 88% vastauksista kävi ilmi, että on asiasta täysin eri mieltä, eli koulutusta ei ole ollut tarjolla tai niistä ei ole tiedetty. Oulun kaupunki on ottanut käyttöön hybridijohtamisen mallin vastatakseen nykypäivän työelämän haasteisiin ja tarpeisiin. Hybridijohtamisen avulla pyritään tukemaan työntekijöitä sekä etä- että toimistotyössä, mahdollistaen joustavuuden ja tehokkuuden yhdistämisen. Tämä edellyttää selkeiden työskentelyohjeiden ja tavoitteiden asettamista, avointa viestintää ja vuorovaikutusta sekä tarvittavien resurssien ja työkalujen tarjoamista työntekijöille. Oulun kaupungin hybridijohtaminen korostaa myös työntekijöiden hyvinvoinnin tukemista ja tasapainoisen työ- ja yksityiselämän edistämistä. Tavoitteena on luoda innostava ja motivoiva työympäristö, jossa työntekijät voivat menestyä ja kehittyä parhaalla mahdollisella tavalla. Oulun kaupungin henkilöstön intranetistä, Akkunasta, tulisi seurata tarjolla olevia koulutuksia. Akkuna on Oulun kaupungin työntekijöiden käyttämä intranetpohjainen portaali. Se tarjoaa työntekijöille keskitetyn ja helppokäyttöisen tavan saada tietoa kaupungin toiminnasta, ajankohtaisista tapahtumista, työkaluista ja resursseista. Akkuna mahdollistaa myös sisäisen viestinnän ja yhteistyön eri osastojen ja tiimien välillä. Akkuna on suunniteltu tukemaan työntekijöitä heidän päivittäisissä tehtävissään ja edistämään tehokasta viestintää ja tiedonjakoa organisaatiossa.

Teeman viimeiset kaksi kysymystä ovat avoimia ja vapaamuotoisesti vastattavia kysymyksiä, joista odotettiin syvempää tietoa esihenkilöiltä. Tutkimuksen kysymyksellä 44 pyrittiin saamaan esille etätöiden kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Esihenkilöiden vastauksista nousi esiin tarve tukea ja johtaa tiimejään täydellä tehokkuudella. He korostivat tarvetta saada tietoisuutta tai koulutusta hybridijohtamiseen. Lisäksi esihenkilöt kaipaivat koko organisaation yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeita palavereihin osallistumisesta. Organisaatiolta odotettiin suoria ohjeita yhteisiin pelisääntöihin, jotka koskevat koko tiimin kokoontumista kasvotusten kerran tai pari kuukaudessa. Tällä hetkellä tiimit voivat itse suunnitella, miten kokoontuvat, eikä heitä velvoiteta yhteisiin kasvotusten tiimipalaveriin. Etätöistä on tullut jossain mielessä liian dominoiva tekijä, mikä voi johtaa siihen, että tiimipalaverit eivät enää tapahdu kasvotusten. Työpaikalla läsnäoloa voitaisiin lisätä sopivasti, mutta samalla jäädä mahdollisuus etätöiden tekemiselle tarvittaessa. Organisaatiossa noudatetaan kaupungin ohjeistusta, joka ohjeistaa vähintään kaksi päivää viikossa toimistotyötä ja loput voivat olla etäpäiviä. Etä- ja läsnäolopäivät saa valita vapaasti. Vaikka vapaus määritellä omat aikataulut koetaan positiivisena asiana, tiimin olisi hyvä kokoontua myös kasvotusten toimistolle. Lisäksi kaivattiin uusia työkaluja, jotka voivat esimerkiksi

automaattisesti huomioida ja kannustaa taukojen pitämiseen. Mekaanisten työkalujen lisäksi olisi hyvä harkita tekoälypohjaisia ratkaisuja ja niiden hyödyntämistä koko organisaatiossa.

Teeman viimeisessä kysymyksessä 45 pyrittiin saamaan esille vapaita ajatuksia hybridijohtamisesta. Vastauksista kävi ilmi, että hybridijohtaminen nähdään sekä hyvänä että haastavana ja monipuolisena. Työskentely etänä saattaa vaikeuttaa tilanteen tasalla pysymistä toimistotyön tapahtumista, mutta haastavat tilanteet pyritään ratkaisemaan lisäämällä läsnäoloa toimistolla ja varmistamalla riittävä tavoitettavuus. Osalle työntekijöistä hybridijohtaminen on tarjonnut mahdollisuuden kasvaa esihenkilönä jo varhaisessa uravaiheessa, minkä vuoksi he eivät koe työtä haastavana tai työläänä. Luottamus ja vastuunkanto ovat keskeisiä hybridityössä ja sen johtamisessa. Vaikka säännölliset tapaamiset ovat tärkeitä, vanhoista käytännöistä, kuten "tiimi istuu esihenkilön vieressä toimistopäivänä", tulisi osittain luopua, sillä ne saattavat tuntua vanhanaikaisilta.

Verkostoituminen talon sisällä koetaan organisaatiossa haasteeksi, mutta kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Koulutusta hybridijohtamiseen kaivataan yleisesti, ja aiheesta käydään paljon keskustelua. On havaittavissa, että ihmisillä on taipumus vaieta hybridityön todellisista ongelmakohdista. Hybridijohtamisessa pätevät samat säännöt kuin läsnä olevassa johtajuudessa. Helppouden ja onnistumisen kannalta on keskeistä, että tiimillä on selkeät työohjeet ja tehtävät, sekä että tiimin jäsenet ovat hyviä itsensä johtamisessa.

5.6 Kehittämisehdotukset

Jatkokehittämisen ja tutkimuksen kannalta suosittelen vahvasti esihenkilöiden koulutusta, joka tukee hybridijohtamista. Samalla kohdentaisin valmentavaa itsensä johtamisen koulutusta myös työntekijöille. Asioiden ymmärtäminen kummaltakin osapuolelta on hyvin tärkeää, jotta päästään tavoitteisiin. Kohdennetulla hybridikoulutuksella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia asettamalla tavoitteita, korostamalla organisaation arvoja ja tarjoamalla sparrausta, jotka tukevat koko henkilöstöä. Tuleva organisaatiomuutos olisi myös hyvä hetki päivittää esihenkilöiden hybridityöskentelyn vahvuuksia.

Jatkokehittämisen ja mahdollisen jatkotutkimuksen aiheeksi ottaisin vahvana osa-alueena viestinnän ja sen tärkeyden merkityksen. Tämän opinnäytetyön teoria ei syventynyt muutamaa lausetta lähemmäs viestintää, mutta aihe tulee vastaan jokapäiväisessä työssämme. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muuttuvassa työympäristössä, kuten hybridityömallissa, jossa fyysinen etäisyys ja virtuaalinen

kohtaaminen vuorovaikuttavat omalla tavallaan ja lisäävät haasteita työyhteisöissä. Selkeät tavoitteet, avoin ja ajantasainen viestintä auttaa varmistamaan, että kaikki organisaatiossa ovat tietoisia tavoitteista, odotuksista ja muutoksista. Tiedolla johtaminen olisi ehdottomasti oltava asiantuntija organisaation käytettävissä ja sitä olisi kehitettävä toiminnan, päätösten ja johtamisen tueksi.

Tässä tutkimuksessa viestintä jäi hyvinvoinnin ja johtamisen kysymysten taakse. Esihenkilöiden jatkuvaan työhön tulisi lisätä viikoittaiset säännölliset keskustelut kaikkien alaisten kanssa, jotta tulisi näkyväksi esimerkiksi uupuminen tai haasteet työssä. Työaikojen seuraaminen on yksi tapa myös seurata, mutta se ei korvaa keskustelusta syntyviä ajatuksia. Taukojen merkitystä myös etätyössä on haasteellista seurata, tähän tulisi organisaatiossa hankkia teknologiaa. Keskustelu tiimin jäsenten kesken kannustaa myös jaksamaan ja selviytymään haasteista.

Joustavuus työaikojen ja etäpäivien suhteen tuo työntekijöille lisää aktiivisuutta ja hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi ja motivoituneempi ja tuo siten myös positiivista värettä organisaatioon. Tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää jatkossa ja kohdentaa tutkimusta ja teoriaa mukailleen. Tärkeintä työyhteisön kannalta olisi, että luodaan valmentajan johtamisen näkökulmasta kaikille miellyttävä ja mukava työyhteisö, jossa luodaan läheisyyden tunnetta etäältä ja aistitaan johdettavien työkykyä ja hyvinvointia etäältä. Jatkotutkimuksena voitaisiin kysyä myös uusien työntekijöiden kokemuksia etätyöstä kohdeorganisaatiossa ja perehdytyksestä hybridityömallissa.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation olisi suotavaa kehittää esihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa hybridityön osaamista. Esihenkilöiden tulisi oppia tuntemaan työntekijöidensä haasteet ja riskit etätyöskentelyssä, sekä varmistaa riittävän ergonomiset kalusteet ja tilat kulloiseenkin tilanteeseen. Ihmissuhteet ja arvot vaikuttavat myös hybridimallisessa työssä enemmän kuin osaamme ajatella. Hybridijohtamisen ja hybridityön roolit tulee sisäistää ja strategia jalkauttaa hybridityöhön teoriaa mukailleen. Etäjohtaminen on tullut jäädäkseen ja sen mukana myös esihenkilöiden koulutukseen tulisi lisätä hybridijohtamisen elementtejä, kuten luottamus, yhteistyö, yhdessä tekeminen, osallistuminen jne.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia esihenkilöt omaavat hybridijohtamisesta ja millaisia hyötyjä ja haasteita he kokevat sen tuovan mukanaan johtamistehtäviin. Samalla haluttiin tuoda esille sanallisilla kysymyksillä syvempää tietoa johtamisen haasteista kohdeyrityksessä. Opin- näytetyön pyrkimyksenä oli myös luoda uutta tietoa hybridijohtamisesta, jota voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaation esihenkilöiden koulutuksessa ja tukemisessa.

Business Oulu -liikelaitoksessa etäjohtaminen koettiin vastausten perusteella toteutuvan melko hyvin, mutta samalla tunnistettiin kehityskohteita. Esihenkilöt kokivat johtamisen hiukan haasteellisemmaksi, kun työntekijät eivät ole lähityössä pysyvästi. Osalla esihenkilöillä oli näkemys, että työn tekeminen on helpompaa, kun se tapahtuu fyysisesti työpaikalla eikä etänä. Lisäksi esihenkilöt totesivat, että työntekijöillä oli etätyön myötä parempi mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja aikatauluihinsa. Vaikka hybridityö lisäsi työmäärää, se paransi samalla työstä palautumista.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että alaisten ja esihenkilöiden välillä vallitsee vahva luottamus, vaikka hybridijohtamista oli organisaatiossa harjoitettu vasta noin kolme vuotta. Tämä koettiin isoksi vahvuudeksi työyhteisössä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta nousi esiin esihenkilöiden kokemus siitä, että työ ja vapaa-aika osattiin erottaa toisistaan. Taukojen pitäminen on koettu onnistuneeksi ja taukoja pidettiin riittävästi. Teknologian rooli hybridijohtamisessa korostui ja osa esihenkilöistä koki, etteivät kyenneet tarjoamaan siihen riittävästi tukea. Esihenkilöiden koulutusta tai selkeät ohjeet siitä, miten toimia tai kenelle ohjata, koettiin riittämättömäksi. Hybridijohtamisessa nousi esiin tarve tasapainoilla erilais- ten haasteiden keskellä ja se koettiin toisille helpommaksi kuin toisille. Esihenkilöiden odotetaan olevan valppaita joka tilanteessa ja innokkaita oppimaan uutta.

Teoriassakin kävi ilmi, että johtaminen muuttuu loogisemmaksi, kun organisaatiossa on selkeät ohjeet ja odotukset siitä, mitä keneltäkin odotetaan. Selkeät ohjeet hybridityöhön organisaation taholla koettiin puuttuvan. Työntekijöille on oltava tarvittavat työkalut ja teknologia hybridityöskentelyyn. Luottamus on kaiken ydin ja se on avainasemassa kaikessa hybridijohtamisessa. Esihenkilöiden tulee olla tarvittaessa läsnä ja tukea työntekijöitä sekä toimistolla että etänä. Esihenkilön tulisi rakentaa luottamusta ja avointa viestintää tiimissään ja työyhteisössä. Työhyvinvoinnin seuraaminen on oltava mahdollista etänä sekä läsnä ollessa. Tarvittaessa siihen tulee tarjota tukea ja apua. Hybridityö tuo työhön joustoa ja tämän vuoksi esihenkilöiden on oltava valmiita sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja muuttamaan

tarvittaessa toimintatapojaan. Kannustava ja palautetta antava esihenkilö on tiimin ja organisaation osalta hyvin tärkeässä asemassa työyhteisön kehittymisessä. Hybridityöskentelyyn tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota ja tarjota kaikille tekijöille siihen tarvittava koulutus, jotta organisaatio ja yksilöt voisivat menestyä entistä paremmin. Selkeästi kyselyn tulosten ja teorian perusteella hybridityöskentely ja hybridijohtaminen vaatii aktiivista tukea jäseniltään, selkeitä ohjeita, joustavaa johtamista ja kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Hybridityössä haasteet liittyvät yleensä äsken mainitsemini tekijöihin. Viestintään, luottamukseen, työhyvinvointiin, teknologioihin ja johtajuuden toteuttamiseen. Yhteenvetona voisin todeta, että hybridityöskentely ja johtaminen vaativat taitavaa tasapainoilua erilaisien haasteiden ja tarpeiden välillä. Kohdeyrityksen haasteet tutkimuksessa olivat juuri edellä kuvatun kaltaisia, mutta pääasiassa esihenkilöt kokivat hybridityön monipuolisena tapana hoitaa tehtäviä joustavammin.

Hybridijohtaminen, jossa yhdistyvät perinteinen toimistotyö ja etätyö, tuo mukanaan monia eettisiä kysymyksiä. Yksi keskeisistä pohdinnoista liittyy oikeudenmukaisuuteen ja varmistamiseen, että kaikki työntekijät saavat yhtäläiset mahdollisuudet ja resurssit riippumatta työskentelypaikastaan. Johtajien tulee olla tietoisia erilaisten työskentelytapojen vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön yhtenäisyyteen. Etätyö saattaa esimerkiksi tarjota joustavuutta ja parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mutta samalla se voi johtaa eristäytymisen tunteisiin ja vähentää yhteisöllisyyttä. On tärkeää kehittää käytäntöjä, jotka tukevat kaikkien työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia.

Lisäksi on otettava huomioon yksityisyydensuoja ja työn valvonta. Hybridijohtamisessa on löydettävä tasapaino työntekijöiden valvonnan ja heidän yksityisyytensä kunnioittamisen välillä. Eettisesti kestävä johtaminen edellyttää avoimuutta ja luottamusta, eikä valvontakeinojen tule olla liian tunkeilevia tai epäluottamusta herättäviä. Lopuksi on tärkeää edistää yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta. On varmistettava, että etätyön mahdollisuudet ja haasteet eivät johda uusiin eriarvoisuuden muotoihin, vaan että kaikki työntekijät voivat osallistua ja edetä urallaan tasavertaisesti. Tämä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja kaikkien osapuolten tarpeiden huomioon ottamista.

Tutkimuksen pohdinnan tuotoksena on ymmärtää monimuotoisia työskentelytapoja ja tämä osa-alue vaatii johtajilta joustavuutta sekä uusia mittaristoja. Perinteisessä toimistotyössä tulosta ja tuotosta saatetaan mitata läsnäolon ja työajan perusteella. Hybridijohtamisessa tämä ei ole aina mahdollista tai mielekäästä. Sen sijaan painopiste tulee siirtää saavutettuihin tuloksiin, kuten projektien valmistumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja laadullisiin mittareihin. Esimerkiksi tiimityöskentelyn tehokkuus ja innovatiivisuus voivat olla uusia mittareita. Mittareiden rakentaminen tulisi tehdä yhteistyössä koko

henkilöstön kanssa. Tulosten ja tuotoksien arvioinnissa on tärkeää, että odotukset ovat kaikille selkeitä ja mitä hybridityöltä odotetaan. Säännöllisen yhteyden pitäminen toteutuu tutkimuksen perusteella ja tiimit ja sen työntekijät pitävät yhteyttä toisiinsa. Työntekijät ja esihenkilöt ymmärtävät tavoitteet ja omat vastuunsa.

Pohdinnassani nousee esille myös vahvana osa-alueena hyvinvointi ja motivaatio. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat yleensä tuottavampia ja sitoutuneempia työhönsä. Hybridijohtamisessa on tärkeää löytää tasapaino työn vaatimusten ja työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden välillä, jotta heidän työpanoksensa olisi mahdollisimman optimaalinen. Business Oulu -liikelaitoksessa keskitytään myös teknologian hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen tarjotaan työntekijöille mahdollisuus. Työyhteisön yhteisöllisyys ja kulttuuri otetaan huomioon ja sen säilyttäminen on haastavaa hybridijohtamisessa. Virtuaaliset tapaamiset ja säännöllinen vuorovaikutus voivat auttaa luomaan ja ylläpitämään vahvaa organisaatiota ja tähän myös pyritään vahvasti. Edellä esitettyjen näkökulmien ja analysoinnin perusteella voimme auttaa johtajia ja esihenkilöitä navigoimaan hybridijohtamisen haasteissa ja varmistetaan, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti ja eettisesti kestävästi.

Tutkimuksen suorittaminen tarjosi erittäin mielenkiintoisen ja antoisan kokemuksen. Lisäksi aihe ja tutkimuksen kohde olivat lähellä itseä, koska työskentelen esihenkilönä kohdeorganisaatiossa. Oli hienoa nähdä ja todeta heikkoudet ja vahvuudet hybridijohtamisen osalta organisaatiossa, joita itsekin aikaisemmin pohdin oman esihenkilötaustan vuoksi. Tässä tutkimuksessa kartoitin hybridijohtamisen näkökulmia ja kokemuksia teoriaan, mutta tärkeää oli myös kokemukset esihenkilöiltä. Tutkimuksessa saatiin selville tutkimusorganisaatiolle kohdennettuihin kysymyksiin vastaukset ja näiden perusteella on hyvä jatkaa kehittämistä, koulutusta ja ohjeiden ja valmentavan johtamisen mallien läpivientiä kohdeyrityksessä.

Tutkiessani tutkimuksen luotettavuutta, tulin huomanneeksi, että aiheina on käsitelty juuri niitä asioita, joista hyvä, laadukas ja yhteen puhaltava työyhteisö rakentuu. Näitä osa-alueita ovat muun muassa, selkeät odotukset ja tavoitteet, jotka hyvin esiintyivät kysymyksissä. Avoin viestintä jäi tässä työssä vähemmälle huomiolle, mutta sekin aihe nousee työssä esille. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen nousee vastauksissa vahvasti esille. Työnseuranta ja esihenkilöiden palautteenantoa tapahtuu normaalissa arjessa. Teknologian hyödyntäminen sekä siihen panostaminen on keskeistä ja kaikkia mahdollisia työkaluja käytetään hyödyksi työhön. Hyvinvoinnin tukeminen, joka koetaan tärkeäksi ja tukea tarjotaan tarvittaessa ja edistetään työ ja yksityiselämän tasapainoa. Oikeudenmukaisuudessa toiminnassa varmistetaan, että kaikki työntekijät riippumatta siitä missä työskentelevät saavat yhtäläiset

mahdollisuudet ja resurssit. Kaikkia työntekijöitä tuetaan työssään ja autetaan etsimään keinoja, jos niissä on parannettavaa. Näin yhteisö toimii tehokkaasti ja harmonisesti yhteen ja ainakin kyseisen liikelaitoksen kohdalla tämä toteutuu tutkimuksen perusteella.

Tämän opinnäytetyön prosessi kesti ajallisesti noin vuoden. Opinnäytetyötä ja siinä tehtyjä ratkaisuja on arvioitu säännöllisesti opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä organisaation muiden esihenkilöiden kanssa keskustellen. Tämän voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen vastaukset vastasivat mielestäni hyvin tutkimuksen kysymyksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli lähiesihenkilöt, joista kaikki ovat tavalla tai toisella toteuttaneet hybridijohtamista. Tutkimuksen valmistuttua todettiin, ettei kaikkea esihenkilötyötä voi tehdä etänä. Esihenkilön läsnäolo on äärimmäisen tärkeää ja johtaminen sitä myös vaatii. Teknologia voi tuoda syvempää osaamista, mutta se vaatii esihenkilöltä kouluttautumista. Fyysisen läsnäolo koettiin madaltavan kynnystä ottaa yhteyttä esihenkilöön, ja esihenkilöt kokevat saaneensa paremmin tietoa käytännön asioista läsnä olemalla. Hybridijohtamisen on katsottu olevan tehokas tapa tehdä työtä. Teams- sovellus luo mahdollisuuksia monenlaiseen kommunikointiin ja parantaa nykyaikaista hybridityötä.

Tämä opinnäytetyö on tarkoitus esitellä Business Oulu -liikelaitoksen johtoryhmässä keväällä 2024 ja hyödyntää esihenkilöiden koulutuksen suunnittelussa. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan aikaa vievä kokonaisuus, mutta samalla antoisa ja opettava tutkimuksen näkökentässä. Tiedon haun yhteydessä ymmärsin, miten haastavasta kokonaisuudesta oli kyse ja kysymysten rajaaminen oli siten erityisen tärkeää. Opinnäytetyö prosessina oli innostava ja tutkimuksen teorian tärkeys korostui vastausten analysoinnissa. Oli hyvin tärkeää huomata, että teoriaan liittyviä johdannaisia oli myös työyhteisöni vastauksissa. Iso haaste tutkimuksen alussa oli löytää tarpeeksi kattava joukko vastaamaan kyselyyn, kunnes näkemykseni kohderyhmästä tarkentui. Kohderyhmä, esihenkilöt antoivat inspiraation saattaa työ valmiiksi ja onnistuin siinä mielestäni hyvin. Tämän kyselytutkimuksen perusteella syntyi myös uudelle tutkimus kyselylle ajatuksia, mutta tämän työn osalta nämä jäävät käsittelemättä. Opinnäytetyössä käytettävä teoria soveltui tutkittavaan aiheeseen hyvin ja niiden avulla saadut tulokset ovat luotettavia.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. Pajunen, H & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Aaltonen, T. Pajunen, H & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki. Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Talentum Media.
- Carlsson, M. & Forssel, C. 2012. Esimies ja Coaching. Oivaltava Coaching Johtamisen Työkaluna. Tietosanoma, Tallinna.
- Downeyn, M. 2014. Effective modern coaching. London. LID Publishing.
- Eklund, A. Jääskeläinen, H. Salminen, J. Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Brik.
- George, T., Atwater, L., Maneethaj, D. & Madera, J. *Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19*. 23.07.2021. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000449>. Viitattu: 13.9.2023.
- Haapakoski, k. Niemelä, A. Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent.
- Helasvuo, M-l. Johansson, M. & Tanskanen, S. 2014. Kieli verkossa. *Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen*. Helsinki. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Saatavissa: <https://journal.fi/elore/article/view/79203/40105>. Viitattu 14.9.2023.
- Hellbom, K. & Mauro, S. 2006: Johtaminen nyt - tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita publishing Oy.
- Hellbom, K. Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtaminen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hietala, H. Hurmalainen, M. Kaivanto, K. 2020. Työaika. Työaikajärjestelyt ja sopimusmallit. Alma Talent.
- Hietala, H. Kaivanto, Keijo. 2021. Työsopimus ja johtajasopimus. Alma Talent.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavilla: [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#) ja [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#). viitattu 23.1.2023.
- Hämäläinen, K 2005. Sijoittajan käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Ivanov P. 2021. Power teams beyond borders. How to work remotely and build powerful virtual teams. Croydon (UK): CPI Group Ltd.
- Jabe, M 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat.

Jääskeläinen, H. 2021. Kuinka hybridijohtaminen onnistuu? Tutkimus löysi 4 asiaa, joihin on välttämättömästi kiinnittä huomiota. Brik. Hakupäivä 26.1.2024

Jokinen, T. 2021. *Konstruktiiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede - kaksi insinööritieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta*. Luettavissa: [Konstruktiiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinööritieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta - Oamkin blogi](#). Viitattu 22.12.2023.

Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98211/56111>. Viitattu 14.9.2023.

Jyväskylän yliopisto. *Tutkimusstrategiat ja laadullinen tutkimus*. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 23.12.2023.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Werner Söderström Osa-
keyhtiö.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. Helsinki: WSOYpro.

Kjälldman, R. 2010. Suomen Maataloustieteellisen Seuran tiedote. Julkaisu 26, 1-5.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. 2008. Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat. UNIPress Suomi.

Kurttila, M. & Aalto, Pia. 2015. Pomon parhaat ratkaisut, Helsingin seudun kauppakamari; Helsingin Kamari Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus - ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Laaksonen, H. & Sinkkonen, M. & Wallin, O. 2020. *Palveluiden ja henkilöstönjohtaminen*. teos. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laihonen H. & Rajala T. 2020. Developing Public Administration with Performance Dialogues. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedic of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.

Mamia, T. Melin, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Hakapaino Oy.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Helsinki: Talentum

Näsänen, J. 2019. Saatavissa: [Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää / KT-lehti \(ktlehti.fi\)](#) Viitattu 31.10.2023.

Peruspelijaohjaja 2.0. 2021. Saatavissa: <https://peruspelijaohjaja.com/2021/11/21/tiimityon-onnistuminen-edellyttaa-hyvaa-johtamista/> Viitattu 13.9.2023.

Rubanovitsch, M. D. 2020. *Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo.* Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus.* Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas M-R & Ristikangas V. 2019. *Valmentaja johtajuus.* Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. *Valmentava esimies.* Alma Talent.

Räsänen, M. *Coaching ja johtajuus.* 2007. *Valmentava ote esimiestyössä.* Helsinki: Edita.

Räty, R. 2023. Saatavissa: <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2023/hybridityo-vaatii-johtajalta-sosiaalisia-taitoja-ja-johtamisen-uudelleenajattelua>. Viitattu 31.1.2024.

Salminen, J. 2017. *Uuden esimiehen kirja -Tulevaisuuden johtajalle.* Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, R. *Kategoriassa arvostava vuorovaikutus, johtaminen* 10.6.2019. *Valmentamisen johtamisen plussat ja miinukset.* Blogi. Saatavissa: <https://riittasalminen.com/valmentavan-johtamisen-plussat-ja-miinukset/> Viitattu 5.4.2023.

Soisalo, R. 2014. *Psykoa johtamista.* Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa.* Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0 miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum 2012. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418433>.

Tilisanomat 2020. Työtä etänä – suunnitellusti ja turvallisesti. Saatavissa 22.12.2023. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/tyota-etana-suunnitellusti-ja-turvallisesti>. Viitattu 22.12.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kymmenes uudistettu laitos.* Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: uudistettu laitos.* Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. Etättyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavissa 18.9.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo#toc--et-ty-n-edut-ja-haasteet->. Viitattu 18.9.2023.

Työterveyslaitos. Jaksava esihenkilö on työyhteisön paras tuki. 2021. Saatavissa 31.1.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/jaksava-esihenkilo-on-tyoyhteison-paras-tuki>. Viitattu 31.1.2024.

Työterveyslaitos. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoa. Saatavissa 23.12.2023. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>. Viitattu 23.12.2023.

Työterveyslaitos TTL 2022a. *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä*. Saatavissa 16.9.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa>. Viitattu 16.9.2023.

Työterveyslaitos. Saatavissa 5.10.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>. Viitattu 5.10.2023.

Työturvallisuuskeskus. Saatavissa 5.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-voorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Viitattu 5.10.2023.

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Vaasa: Infor viestintä Oy.

Viitala, R. 2009. *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing oy.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen, tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum pro.

Voimapuu.com. Saatavissa 31.1.2024. <https://voimapuu.com/2021/10/19/multitaskaus-kuormittaa-stressaa-ja-vie-keskittymiskyvyn/> Viitattu 31.1.2024.

Välilä, I. 2014. Viitattu 14.9.2023. *Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu- tutkielma*. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6574>.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. *Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa*. Saatavissa 29.9.2023. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256>. Viitattu 29.9.2023.

Hyvä Esihenkilö

Teen tutkimusta ”hybridijohtamisesta” ja kysely on kohdennettu Business Oulu -liikelaitoksen esihenkilöille.

Vastausten tuloksia hyödynnetään ylemmän korkeakoulun opinnäytetyöhöni, jota suoritan Centrian ammattikorkeakoulussa (Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa/ YAMK).

Viimeisen kolmen vuoden aikana olemme toteuttaneet hybridityöskentelyä työtehtävissämme ja johtamisessamme.

Tämä vaatii esihenkilöiltä hybridijohtamisen osaamista, koska työntekijämme ja itsekin teemme töitä etänä ja työpaikalla.

Tämän tutkimuksen perusteella on tarkoitus selvittää BusinessOulun esihenkilötason näkemyksiä ja kokemuksia hybridityöstä ja sen johtamisesta.

Pyydän vastaamaan kyselyyn 15.12.2023 klo 16 mennessä.

<https://link.webropol.com/s/hybridijohtaminen>

Kysymykset ovat vaihtoehtokysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 min.

Toivon, että jokainen antaa tähän vastauksensa, jottei otanta jää liian suppeaksi.

Vastauksistanne on tarkoitus saada kattava kuvaus, miten hybridijohtaminen koetaan esihenkilöiden työssä ja näkemyksenne ovat tärkeitä, joten toivottavasti osallistut kyselyyn.

Aineisto kerätään nimettömänä ja koostetaan siten, että niistä ei voi yksittäisiä esihenkilöitä tunnistaa.

Tutkimusaineisto on luottamuksellista ja sitä käytetään vain tämän tutkimustyön tekemiseen eikä sitä luovuteta kolmansille osapuolille.

Kiitän ajastasi jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin

Anu

Ystävällisin terveisin!

Anu Katajajarju

Hallinto- ja talouspäällikkö

Oulun kaupunki

Business Oulu -liikelaitos

Hallituskatu 36 A, 2.krs

90015 Oulun Kaupunki

Puh. 040 185 3746

www.businessoulu.com

Hybridijohtamisen kysymykset

Teema 1.

Taustatiedot

1. Olen työskennellyt BusinessOulussa esihenkilönä

1–3 vuotta

4–6 vuotta

7–10 vuotta

Yli 10 vuotta

2. Minulla on esimieskokemusta yhteensä työurani aikana

Enintään 3 vuotta

Yli 3 vuotta, mutta enintään 5 vuotta

Yli 5 vuotta

3. Kuinka usein tällä hetkellä teen etätyötä?

Päivittäin

1–2 päivää viikossa

3–5 päivää viikossa

En tee etätyötä

4. Tiedän, mitä on hybridityö

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Kokemukset etätyöstä

Teema 2

Miten itse koet etätyön, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä

5. Etätyö sopii minulle

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

6. Etätyöskentely lisää työtyytyväisyyttäni

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

LIITE 1/3

7. Työntekoni sujuu tehokkaammin etänä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

8. Koen itseni johtamisen helpoksi etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

9. Huolehdin omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

10. Minulla on riittävä työrauha ja työskentelyolosuhteet etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

11. Etätyöpisteeni on riittävän ergonominen

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

12. Pystyn erottamaan työ- ja vapaa-ajan etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

13. Etätyö on vaikuttanut jaksamiseeni

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

14. Onko etätyö muuttanut työtäsi?

LIITE 1/4

Kyllä

Ei

15. Mikäli vastasit edelliseen kyllä, kerro millä tavalla työsi on muuttunut?

16. Kerro omin sanoin, miten mahdollistat itsellesi sujuvan ja tehokkaan etätyöskentelyn?

Teema 2

Kokemukset etäjohtamisesta

Johtaminen on tärkeä osa etätyön onnistumisesta. Miten koet etäjohtamisen? Kuinka samaa mieltä tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä

17. Etä- ja hybridityössä on olemassa selkeät ohjeet

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

18. Onko työyhteisööni laadittu hybridityön pelisäännöt?

Kyllä

Ei

19. Esihenkilöt ja työntekijät noudattavat hybridityön pelisääntöjä sekä imin sääntöjä ja ohjeita

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

20. Työntekijäni jaksavat paremmin hybridityössä kuin toimistotyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

21. Saan riittävästi tukea ja apua työhöni etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

22. Mitä osaamista ja tukea tarvitset onnistuakseni paremmin etäjohtamisessa?

Teema 3

Yleisiä kokemuksia etätyöstä

LIITE 1/5

23. Etätyön säännöt ja toimintatavat ovat minulle selkeitä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

24. Tiedonkulku oman tiimin sisällä on riittävää etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

25. Pidän aktiivisesti yhteyttä työntekijöihini

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

26. Tiimin yhteishenki on pysynyt hyvänä etätyössä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

27. Tiimin palaverit ovat etänä tehokkaampia kuin toimistolla

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Teema 4

28. Arvio työntekijöiden itseohjautuvuudesta

Onko työntekijöiden tehtävät, työnjako ja tavoitteet selkeitä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

29. Pitävätkö työntekijät säännöllisesti yhteyttä työkavereihin etänä

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

LIITE 1/6

30. Työntekijöillä on riittävä osaaminen etätyössä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

31. Työntekijät suunnittelevat työpäivänsä aikataulujen mukaan etukäteen

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

32. Työntekijöiden etätyöpäivät ovat pidempiä kuin työpaikalla

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

33. Työntekijät pitävät taukoja säännöllisesti etätyön aikana

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

Teema 5

Arvio omasta johtamisesta

34. Minulla ja työntekijöiden välillä on avoin ja luottavainen ilmapiiri

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

35. Annan työntekijöille palautetta myös etätyössä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

36. Jaan työntekijöille tarvittavaa tietoa aktiivisista työtehtäviä koskevista asioista

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

37. Tiimipalaverit pidetään säännöllisesti

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

38. Olen esihenkilönä helposti tavoitettavissa

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä

39. Tuen työntekijöitäni etätöiden suoriutumissa

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

40. Osaan mielestäni johtaa hybridityötä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

41. Pystyn tukemaan alaisiani etätöissä paremmin kuin toimistotyössä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

42. Johtamiseni on tehokkainta hybridityössä

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä
Täysin samaa mieltä

43. Olen saanut koulutusta hybridijohtamiseen

Täysin eri mieltä
Jokseenkin eri mieltä
Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

LIITE 1/8

44. Millä tavoin etätyötä voisi kehittää

45. Vapaa sana hybridijohtamisesta